نحو بنيان تعاوني جديد

دكتور
كمال حمدي أبو الخير
قسم ادارة الاعمال بكلية التجارة جامعة عين شمس
عميد المعهد العالي للدراسات التعاونية والادارية

مكتبة عين شمس
٤٤ شارع القصر العيني - القاهرة

دار الجيل للطباعة ١٤ قصر اللؤلؤة - الفجالة
ت : تليفون ٩٠٥٢٩٦

التعاون نظام اقتصادى اجتماعى ينبثق من صميم احتياجات الأفراد الذين يتضامنون فى تنظيم قائم على أساس مسئولية المالك صاحب الشىء والإدارة المشتركة ، فى إطار من الإيمان بخدمة المجتمع ويستهدف ليس فقط إنتفاع الأعضاء بالخدمات وإقتسام الفائض بالنسبة للمعاملات لتحسين شئونهم الاقتصادية والاجتماعية ، بل أيضاً النهوض بهم إلى مستوى أخلاقى رفيع يجعل منهم مواطنين صالحين قادرين على خلق المجتمع الديمقراطى السليم الذى يضع مصلحة الجماعة فوق مصلحة الفرد ، ويؤمن بالفرد ويحفزه إلى اطلاق أقصى طاقاته وإمكانياته للاسهام فى إعادة تشكيل الحياة نحو خلق المجتمع الأفضل .

كمال حمدى أبو الخير

كلمة الباحث

الحمد لله الذى مكننا لأول مرة فى تاريخنا الحديث من أن نغير ما بأنفسنا ، وأن يكون شعار كل فرد منا إيمانه بربه ووطنه وقيادته ونفسه وقدرته على إعادة تشكيل الحياة ومن هذا التصور فإن كل فرد فى مجتمعنا الاشتراكى ينبغى عليه أن يؤمن بأنه خلية حية فى جسد هذه الأمة . . وأنه على قدر ما يبذل من جهد للارتفاع بمستوى كفايته والاعتماد على نفسه يكون تطورنا وتقدمنا فى شتى مناحى الحياة . . وبذلك نفسح الطريق أمام الحركة التعاونية لتقيم بنيانها على أسس من الكفاية والاعتماد على النفس أقوى دعامتين إذا ما طبقتهما الحركة التعاونية بنجاح تكون قد بنيت على صخرة قوية لا تلين .

وقد تنبهت الحركة التعاونية فى جمهوريتنا بعد أن شاءت الإرادة الثورية إحساساً بالمتطلبات الشعبية ، أن يكون التعاون ركنا ركينا من أركان مجتمعنا الاشتراكى ، وأنه فى ظل تطورنا الجديد يجب على الحركة التعاونية أن تتجنب أخطاء الماضى وعثراته ومآسيه ، فتعتمد على العلم طريق الكفاية . . وطريق تعزيز الحرية الإنسانية ، والسلاح الحقيقى للارادة الثورية . . وذلك حتى يمكن تحقيق ما تستهدفه الثورة من خلق المجتمع التعاونى الذى يتآلف ويتكاتف أفراده بضم جهودهم الاختيارية فى المنظمات التعاونية مستهدفين فى ذلك مصلحتهم الخاصة التى تتفق وتساير مصلحة المجتمع الاشتراكى الذى نعيش فيه . .

الباحث

نحو بنيان تعاوني جديد

مقدمة

تطلبت مقتضيات إقامة مجتمعنا الجديد — الذى يستند إلى منطق الكفاية والعدل — ضرورة وضع تخطيط شامل لعملية الإنتاج ، والعمل من أجل زيادة قاعدة الثروة الوطنية وعدم تركها لعفوية رأس المال الخاص المستغل ونزعاته الجامحة ، وضرورة خلق قطاع عام وقادر يقود التقدم فى جميع المجالات ويتحمل المسئولية الرئيسية فى خطة التنمية . . ومن أجل تحقيق هذا الهدف أنشأنا هنا فى الجمهورية العربية المتحدة المؤسسات العامة التعاونية وغير التعاونية باعتبارها الشكل التنظيمى الأساسى الذى تعتمد عليه الدولة فى الإشراف على تنفيذ برامج الخطة وتحقيق أهدافها بالمعدلات المستهدفة وفى المواعيد المقررة . . وفى ضوء توصيات مؤتمرى الإنتاج والإدارة ، والمناقشات التى دارت فى مجلس الأمة ، تم إصدار قانون جديد للمؤسسات تختص فيه المؤسسات بسلطة الإشراف والرقابة والتنسيق وتقييم الأداء بالنسبة إلى الوحدات الاقتصادية التابعة لها ، دون تدخل الدولة فى شئونها التنفيذية . . واعتبرت وحدة إقتصادية فى حكم قانون المؤسسات الجديد شركات القطاع العام والجمعيات التعاونية . . وبذلك يكون المشرع قد أفصح عن هدفه من أن يصبح الشكل الوحيد للوحدة الاقتصادية مستقبلا ، هو الشركة .. أو الجمعية التعاونية .

وقد انعقد رأى الأمة فى ميثاقها ، إحساساً بالمتطلبات الشعبية وتجاوباً مع آمال المستقبل ، على أن تكون التنظيمات التعاونية من التنظيمات الشعبية التى تستطيع أن تقوم بدور مؤثر وفعال فى التمكين للديمقراطية السليمة . . وأنه

ينبغى أن تكون هذه التنظيمات قوى متقدمة فى ميادين العمل الوطنى الديمقراطى، وأن نمو الحركة التعاونية معين لا ينضب للقيادات الواعية التى تلمس بأصابعها مباشرة أعصاب الجماهير وتشعر بقوة نبضها .

والآن . . صار حتما على الجامعة والمعاهد العليا أن تتجاوب مع الفكر الثورى لقائد إشتراكيتنا الموفق السيد الرئيس جمال عبد الناصر .. وأن تطور برامج التعليم فيها جذرياً وثورياً لكى تمكن الإنسان الفرد من القدرة على إعادة تشكيل المجتمع .

ويتطلب هذا نبذ الأساليب التقليدية فى التطوير ، فلا يمسك كل أستاذ لائحة جامعته التى تعلم فيها بيمينه . . والمقرر الذى يقوم بتدريسه بشماله . . ويتمسك بضرورة تضمينه فى نطاق المقررات التى ينبغى أن تفرض على طالب المستقبل الذى يعيش فيه مجتمع إشتراكى ثورى متطور ..

ومن هذا التصور . . يتضح أن التعاون صار الآن ركناً من الأركان الأساسية التى سوف تقوم عليها دعائم مجتمعنا فى المستقبل ، فقد برزت فكرة التعاون فى نهضتنا الثورة حتى أصبحت من القواعد الأساسية التى يقوم عليها معنى المجتمع الاشتراكى العربى . . ومن أجل هذا ، فإن ملايين المواطنين الذين يتطلعون إلى حركة تعاونية نظيفة تأخذ بيدهم إلى أعلى المستويات ، كفاية فى الإنتاج ، وعدلا فى التوزيع ، على أساس العمل العلمى المنظم والإدارة العلمية الناجحة . . ليدركون ، إدراكهم لآمالهم التى يتطلعون إليها ، إن قاعدة النجاح فى هذا كله هو التعليم التعاونى ، إنشاء — وتطويراً . . ثم تأثيراً فى المجتمع الذى ينشأ فيه .

لذلك ندرك نحن الذين نعمل فى ميدان التعليم التعاونى ، إدراك الذين يعملون فى ميدان التعاون نفسه ، مقدار الآثار بعيـدة المدى التى أثمرت كأثر مباشر لمشيئة الرئيس القائد المعلم جمال عبد الناصر فى إحداث إرادة التغير إلى حياة أفضل ، حين افتتح فى سنة ١٩٥٦ بنفسه معهد الدراسات التعاونيـة التجارى ، بينما كان ما زال وليداً يرضع على آمال الملايين ، فيجعل بكلمة منه ذات معنى وذات أثر . من هـذا الوليد الحديث العهد ، ذلك العملاق الذى أحرز بنتائجه الباهرة كل هـــذا النجاح فى ميدان الإدارة التعاونية على أساس علمى .

لقد كنا ننادى فى الماضى بكل طاقاتنا وإمكانياتنا وأصواتنا وأقلامنا بمثل ما نادى به الدعاة التعاونيون فى العالم أجمع .

« إذا كان صحيحاً أن يقال أن الحركة التعاونية حركة إقتصادية ذات طابع علمى . . فإنه يصح كذلك أن يقال بنفس الدرجـة من الصدق . أن الحركة التعاونية حركة علمية ذات طابع إقتصادى » .

كنا ننادى فى الماضى بكل هذا ونضرب للناس الأمثال بما يجرى فى كل بلد على وجه الأرض .. فى إنجلترا .. وفى ألمانيا .. وفى جميع الدول السكندنافية .. وفى الاتحاد السوفيتى .. وفى يوغوسلافيا . . وفى أمريكا اللاتينية . . وأخيراً فى بلاد نامية كالهنـد . ومع ذلك كان هناك من يقول أن الدولة فى مصر ليست فى حاجة إلى معهد خاص للدراسات التعاونية .. فماذا كانت النتيجة ؟

النتيجة بالطبع أن معهد الدراسات التعاونية قام بإرادة صادقة من حقيقة الواقع التى تنادى بقيامه ..

النتيجية بالطبع أن معهد الدراسات التعاونية قام بإرادة صادقة من حقيقة إيمان السيد الرئيس بكل وسيلة علمية لإحداث التغيير الثورى .

النتيجة بالطبع أنه قام لا ليتجمد كما لا يزال يهدف إلى ذلك البعض .. وإنما ليتطور ، كما أن إرادة الخير دائماً قابلة للتطوير .

وإذا كانت الفرصة قد سنحت فى الماضى من خلال سنوات التخلف بأن يخطط الاستعمار لسياسته التعليمية بحيث يقضى على التعليم التعاونى . فإن إرادتنا نحن التعاونيين فى قلب العروبة النابض لن تمكن لإرادة إمبريالية أن تؤثر فى مقدرات الشعب العربى المتطلع إلى التحرير .. إلى الإشتراكية التى يخدم التعاون قضيتها ويعمل فى ظلها ويحقق أهدافها وبخاصة فى مجالات الإنتاج ..

من أجل ذلك ، فإن قضية التعليم التعاونى — فى مصر — بل فى البلاد العربية كلها ، ما زالت مطروحة ، وما زالت فى حاجة إلى مؤيدين .. لا ليضيفوا إلى القضية مبررات جديدة للكسب .. وإنما ليقفوا بكل قواهم فى طريق كل قوى الرجعية ، وربما كل قوى الجهل ، حتى لا تحقق من خلال هذه القضية كسباً غير مشروع .

نحن نقدر جميع مواقف السيد الرئيس الخالدة .. ومنها : ذلك اليوم الذى افتتح فيه أول معهد للدراسات التعاونية التجارى . وكتب فى سجل زياراته هذه العبارة التى إتخذنا منها نبراساً نبراساً على طريق العمل الجاد الواعى المدرك « إننى أتمنى لهذا المعهد التوفيق . وأرجو أن يصبح نواة لأول كلية تعاونية فى الشرق الأوسط » .

نحن نقدر للفكر الثورى ، ممثلا فى السيد كمال الدين رفعت ، حينما تلقف الرسالة ورأس الجمعية المصرية للدراسات التعاونية . . وأعلن فى حديث نشر بالأهرام الاقتصادى فى ١٥ ديسمبر سنة ١٩٦٣ قائلا: **يهمنى أن أشير الى أن هناك مفهوما خاطئا لديمقراطية الادارة فى التنظيمات التعاونية ، تسرب الينا من الأوضاع الاستعمارية التى كانت سائدة والتى كانت تستهدف نشر الجهل والظلام فى البلاد حتى تستطيع أن تحيا وتسود . . ومن أجل ذلك عطلت مبدأ من أهم المبادىء التعاونية .. وهو مبدأ التعليم التعاونى .. وما يتبعه من خلق جيل قوى قادر من التعاونيين المؤمنين برسالة التعاون وفلسفته وأهدافه ، وينبت من بينهم من يستطيع أن يشغل مختلف الوظائف الادارية بأعلى قدر ممكن من الكفاءة ، الأمر الذى تنبهت اليه الثورة وعملت بحمد الله على تجنبه وتلافيه .**

نحن نقدر للدولة موقفها الجاد الجديد من التعليم التعاونى ..

وإذا كانت وزارة التعليم من جانبها . . وجامعة عين شمس من الجانب الآخر ، والاتحاد التعاونى بالقاهرة من جانب ثالث والمؤسسة التعاونية الزراعية من جانب رابع . . وأمانة الفلاحين وما دعت إليه من مؤتمرات من جانب خامس .. والمؤتمرات القومية للاتحاد الاشتراكى العربى من جانب سادس .. ولجنة التعاون المنبثقة عن اللجنة المركزية للاتحاد الاشتراكى العربى من جانب سابع .. والمؤتمر التعاونى الاستهلاكى الذى دعت إليه وزارة التموين من جانب ثامن.. وجامعة الدول العربية من جانب تاسع .. الخ إذا كانت كل هذه الهيئات وغيرها قد ناصرت التعليم التعاونى وأيدته وأعتبرته ضرورة عن جانب كبير من الأهمية فى تطوير البلاد وتنميتها على أسس تعاونية.. إلا أننا ما زال يحدونا الأمل أن تبذل كافة الجهات الحكومية والشعبية الكثير من أجل تدعيم هذه الدراسات ، خاصة وأن الأسلوب التعاونى هو الأسلوب الوحيد الذى يتفق مع

فلسفة تنظيم بنيا ننا السياسى والاجتماعى القائمة على التلاحم مع الجماهير لتعرف مشكلاتهم وإيجاد حلول ذاتية نابعة منهم . . الأمر الذى يتحتم معه العمل بأقصى الطاقات والإمكانيات لتخريج جيل إدارى جديد يعمل بمفهوم جديد ، ويكون قادراً فى نفس الوقت على نشر هذا المفهوم بين الناس .

لعلنا ونحن نجتاز مرحلة حاسمة فى تطورنا الاجتماعى نحو خلق الدولة العصرية التى تأخذ باحدث أساليب العلم فى مرافقها وإدارتها وتسير دفة الأمور فيها تخطيطاً وتنفيذا ومتابعة وتقويماً والتى ترتكز أساساً على دعائم قوية من الديموقراطية وتحقيق العدالة الإجتماعية والتى يفيد التعاون من أقوى دعاماتها ، أقول لعلنا ونحن نجتاز هذه المرحلة نتذكر جيداً أن شعبنا أشد ما يكون حاجة إلى أن يتبنى تنظيمنا السياسى نشر المفاهيم الجديدة التى سيرتكز عليها مجتمعنا الجديد بين الناس ، والعمل بأسلوب علمى حتى تستجيب الغالبية العظمى من المواطنين لهذه الأفكار الجديدة ، وعلى التنظيم السياسى أن يتبنى الأساليب العلمية التى يمكن بمقتضاها التعجيل بهذا الانتشار .

ولعلنا نتذكر جيداً ونحن نجتاز مرحلة التحول نحو خلق الدولة العصرية أن كثيراً من جهابزة الفكر فى العالم يقررون أن صفحات تاريخ العالم مليئة بالقصص المتدافع عن الحروب الدامية ؛ ذلك الفحص الذى يصور تصويراً قوياً الطريقة التى تتغير بها ثقافة الأمم والناس . . وبالرغم من ذلك فإن عدداً من المعارك الكبرى التى خاضتها البشرية لم يكن سلاحها السيف . بل الأفكار التى تغلغلت فى حياة الناس . ثم ظهرت مرة أخرى على صورة تطوير إجتماعى . وأن الانفجارات والهزات التى تحدثها الأفكار الجديدة فى عقول الناس ؛ لهى

من الأمور التي لا يشك إنسان فى وجودها . ومن أجل ذلك نرى القادة المسئولين عن نشر الأفكار الجديدة يهتمون اهتماماً كبيراً بدراسة البيئة وعادات وتقاليد المواطنين ؛ ثم ينتهجون نهجا علمياً يبدأون فيه من الواقع الذى يأخذ بيد المواطنين ارتفاعا إلى السلوك الجديد واعتناقا للافكار الجديدة وبذلك تكون خطى التقدم أسرع وإيمان المواطنين أشد .

إن معظم الدول المتقدمة تؤكد أن من أهم العوامل التىساعدت على تقدمها هو نشر الأفكار الجديدة مقدماً بين الناس واتباع الأسلوب العلمى الذى يؤدى إلى تعميق الإيمان بهذه الأفكار الجديدة ؛ وتفصح الارقام المنشورة مثلا على أن سكان الولايات المتحدة الأمريكية قد صرفوا على بحوث التنمية عام ١٩٦٠ عشرة بلايين دولار وإزداد هذا الرقم إلى ما يقرب من احدى وعشرين بليونا فى عشر سنوات . .

إننا هنا فى مصر ينبغى أن نؤمن بهذة الحقيقة العلمية والتى تؤكد أن أية مبالغ تصرفعلى البحث العلمى أو تخريج قيادات قادرة على غرس مفاهيم جديدة يعتبر استثماراً حقيقياً . . خاصة إذا أمكن تطبيق نتائج هذه البحوث ، والاستفادة من هذه القيادات على أوسع نطاق ولعلنا هنا فى مصر نسرع الخطى نحو مراجعة أساليب التعليم التقليدى النظرى ، لنعيد بناء دولتنا الحديثة عن طريق توفير التعليم الفنى بشكله الجديد الذى يعتبر فى العالم أجمع دعامة الثورة العلمية والتكنولوجية المنشورة . . وأننا بأذن الله لفاعلون . ونحو إقامة بنيان تعاونى جديد لقادرون . . .

د. كمال أبو الخير

الفصل الأول

التعليم التعاوني

المبحث الأول

أهمية التعليم والتدريب التعاوني

التعليم التعاونى

« إن التنظيمات التعاونية من التنظيمات الشعبية التى تستطيع أن تقوم بدور مؤثر وفعال فى التمكين للديمقراطية السليمة . إن التنظيمات لا بد أن تكون قوى متقدمة فى ميادين العمل الوطنى الديمقراطى ، وأن نمو الحركة التعاونية معين لا ينضب للقيادات الواعية التى تلمس بأصابعها مباشرة أعصاب الجماهير وتشعر بقوة نبضها » .

« إن تعاونيات الفلاحين فضلا عن دورها الإنتاجى هى منظمات ديمقراطية قادرة على التعرف على مشاكل الفلاحين واستكشاف حلولهم » .

« **الميثاق** »

يرجع الاهتمام بالتعليم التعاونى إلى التعاونيين القدامى الذين آمنوا به ورأوا فيه وسيلة ناجحة لإقامة مجتمع تعاونى سليم ، فبذلوا جهوداً محمودة نحو نشر التعليم بوجه عام والتعليم التعاونى بوجه خاص . وتعتبر مدرسة نيولانارك[1] التى أقامها روبرت أوين مثلا حيا لما بذل من جهود فى هذه الناحية .

وقد قام هؤلاء التعاونيون القدامى بطبع كتب ومذكرات وإصدار مجلات والقاء محاضرات على زملائهم التعاونيين لشرح القواعد والأسس التى تقوم عليها الحركة التعاونية وكان من أهدافهم إقامة مدارس وكليات تعاونية وذلك قبل أن يؤسس رواد روتشديل جمعيتهم المشهورة .

ونحن إذا ألقينا نظرة على مصدر الحركة التعاونية الحديثة ، رأينا أن رواد

---

(١) G. D. H. Cole., The Life of Rodert Owen., Macmilland and Co. Limited. 1937. P. 207 and after.

روتشديل قد أهتموا بالتعليم منذ قيام نظامهم ، فقد ورد فى نظام الجمعية أنها « ستسعى فى أقرب فرصة إلى تنظيم قوى الإنتاج والتوزيع والتعليم والإدارة »[١] .

وكانت جهودهم فى هذا الجانب تسير فى تناسق يتفق مع أغراض الحركة المثالية ، بل لقد أتسعت هذه الجهود حتى كان من آثارها إنشاء وإدارة مكتبة ، يذكر هوارس جريسلى[٢] عنها أنها كانت تحتوى على خمسة آلاف مجلد من من الكتب المختارة بعناية ، وعلى غرفة للمطالعة مزودة بالصحف والمجلات يقرؤها الأعضاء وعائلاتهم بالمجان ، وكذلك نظموا فصولا دراسية مسائية فى الوقت الذى كان فيه التعليم الأولى الإجبارى لا وجود له ، وكان هناك كثير من التعاونيين القدامى لا يعرفون القراءة والكتابة ، فأقيم لهم نظام تبادل المعرفة وذلك بأن يقوم الملمون بالقراءة والكتابة من الأعضاء بالتدريس لزملائهم الأميين .

وقد عقدت مؤتمرات سنوية فى مختلف المدن الإنجليزية للعناية بالناحية التعليمية فلم يخل مؤتمر من هذه المؤتمرات من قرار يطالب فيه الجمعيات التعاونية بصفة عامة ، والأجهزة التعاونية المسئولة عن رعاية الحركة بصفة خاصة ، يبذل

---

(١) E. Tophan & J. A. Hough., The Cooperative Movement in Britain Longmans Green & Co. London 1948. P. 12.

" That as soon as Possible, this society shall proceed to arrange the powers of production, distribution, education and government".

(٢) Horace Gracely, Political Economy. Boston : Fields, Osgord & Com. 1870. P. 27.

الجهود لنشر التعليم التعاونى والعمل على تدريس المواد التى تنفع التعاونيين . وكان مما قاله أحد التعاونيين فى مؤتمر من هذه المؤتمرات[١] :

« إذا كان كثيراً من أعضاء جمعياتكم غير ملمين إلماما تاماً بالإقتصاد ، وتاريخ التجارة فيما يتعلق بهذه الدولة وغيرها من البلدان ، وكذلك إذا لم يكونوا مزودين بالمعلومات العامة وعلى الأخص معرفة أهدافكم وكيفية تحقيقها ، فسيصبح رجلكم مركز خطر على حركتكم ويتحرج موقفكم ويكون مآلكم إلى الفشل . أن حركتكم حركة ديمقراطية بكل ما فى هذه الكلمة من معنى ونجاحها يتوقف على حسن فهم الكثير من رجالكم لها فيجب عليكم :

أولا — تعليمهم المبادىء التى تسيرون عليها والعلوم الاقتصادية وتاريخ المحاولات السابقة المشابهة لحركتكم .

ثانياً — يجب أن تثقفوهم ثقافة عامة فإن التعليم أمر مرغوب فيه للجنس البشرى ، وهو بالنسبة للتعاونيين ضرورة من ضرورات الحياة .

ويضيق بنا المجال هنا عن استقصاء الجهود التى بذلها التعاونيين لإبراز أهمية التعليم بصفة عامة ، والتعليم التعاونى بصفة خاصة يكفى لإبراز هذه الأهمية أن نذكر فى هذا الشأن ما قاله أحد التعاونيين[٢] :

(١) برسفور ستيوارت عام ١٨٧٩ ، هل و ووتكنز — كتاب التعاون صفحة ١٦٧ طبعة ١٩٣٧ .

(٢) W. P. Waltkins, Cooperative Education & World Citizenship in " Review of International Cooperation, 26 th year No. 5, May 1933. P. 183 ; " It has been Said that Cooperation is an econmic movement employing educational action. The Statem ent would be no less true if it were reversed. The cooperative is an educational movement employing economic action".

« قيل عن التعاون أنه حركة اقتصادية تسعى إلى تحقيق أغراضها بوسائل تعليمية . ونحن إذا عكسنا العبارة وقلنا أن التعاون حركة تعليمية تسعى إلى تحقيق أغراضها بوسائل اقتصادية لاستقام المعنى وكان نصيبه من الحق نصيب ذلك القول » .

وقد آمنت الحركة التعاونية فى شتى أنحاء العالم بأن التعليم التعاونى هو سبيلها إلى خلق مواطنين صالحين لأمتهم ، يسند بعضهم بعضا بروح بعيدة عن الأنانية والانتهازية ، شعارها الفرد للمجموع والمجموع للفرد . بل آمنت بأنه الضمان للسير بالحركة التعاونية فى الاتجاه السليم ، فعمدت بكل الوسائل إلى نشر مبادئه ونظرياته ، وكيفية تأسيس جمعياته وتنظيمها وإدارتها .

ولم تقتصر على هذا ، بل أنشأت لذلك مدارس ومعاهد تعاونية وضمنت مراجعها المواد التى ترتبط بالتعاون ارتباطاً وثيقاً ، وتكفل تخرج أعضاء مزودين بثقافة علمية وعملية تكفل لهم النجاح فى المسئوليات التى يضطلعون بها داخل الحركة . هذا إلا أن كثيراً من الدول تدرس مواد التعاون فى فى مدارسها وكلياتها ، ففى أوربا مثلا أصبح للتعاون نصيب فى برامج جميع الجامعات . وكذلك فى معظم مقاطعات كندا ، وفيما يزيد على أربعين ولاية بالولايات المتحدة الأمريكية ، وفيما يقرب من عشرة جامعات بالهند ، وفى جامعات مختلفة وكليات فنية فى الفلبين وتايلند . . . وغيرها(١) .

وقد اعترفت هيئة اليونسكو بأهميـــة التعاون فاعتبرته من المواضيع

---

(١) Maurice Col ombian, Cooperation a Workers, Education Manula International Lobor Office. Geneva, 1956. P. 92.

الأساسية[١] التي يجب أن يلم بها المسئولون عن تثقيف النشىء ، ووضعت مؤلفا يوضح طبيعة العلاقات بين المدرسة والجمعيات التعاونية .

ويكاد التعاونيين يجمعون على أن خير وسيلة لنجاح الحركة التعاونية هو نشر التعليم بصفة عامة والتعليم التعاوني بصفة خاصة . وفي هذا المعنى يقول أحدهم وهو من السويديين[٢] :

« إذا أتيحت لنا فرصة أن نبدأ حركتنا من جديد ، وكان علينا أن نختار بين أحد شيئين : البدء دون رأس مال ، ولكن بموظفين وأعضاء مستنيرين ، أو البدء برأس مال كبير وموظفين غير واعين ، فإن تجاربنا تملي علينا أن نختار الطريق الأول » .

---

(١) M. Colombian Cooperatives & Fundamentals of Education Paris, U. N. E. S. C. O. Publication No. 632. 1950.

(٢) H. Eildin., The Importance of Education and the Cooperative Movement, a paper Submitted to the International Conference on Cooperative Education (16 th Congress of the International Cooperative Alliance. Zurich, 1946) .

"If we has occosion to start our movement afresh, and if we were given the choice between two pessiblilties that of starting without capital but with enlightend membership and staff, or, on the contrary, that of starting with a large amount of capital and ill-informed members our experience would incline us to choose the first course".

W. K. H. Cambell., Practical Cooperation in Asia and Africa. Cambridge England : W. Heffer and Sons, Ltd. 1951. P. 174.

ولا شك أن التعاونى السويدى يعنى بقوله « دون رأس المال » رأس المال الكبير .

والتعليم التعاونى يعنى بالتدريب إلى جانب عنايته بالثقافة التعاونية . والمقصود بالتدريب ، التدريب الشامل لجميع عناصر الحركة إبتداءً من العضوية فى الجمعيات إلى مناصب مجالس الإدارة فيها ، وتحرص الدول التى تأخذ بأسباب التقدم على العمل لسد هذا النقص فى حركتها ، وليس أدل على ذلك من أنه عندما عقد الحلف التعاونى مؤتمراً فى سيلان عام ١٩٥٠ ، وكان يضم قادة الحركة التعاونية فى آسيا ، طالب زعماؤها بانشاء مكتب أقليمى فى المنطقة ليساعد على تدريب العمال التعاونيين وعلى تزويد الحركة بالكتب والأفلام ، وعلى إختيار بعض الشباب للتعليم فى البلدان التى تتميز بقوة الحركة التعاونية فيها .

ومما لاشك فيه أن الحركة التعاونية فى بلادنا فيما مضى قد وقعت فى خطأ جسيم ساقة إليها الإستعمار حينما زيف مفاهيم المبادىء التعاونية السليمة التى قادت الطبقات الضعيفة بصفة عامة والفئات العمالية بصفة خاصة إلى نصر نسبى محقق حررها من سيطرة رأس المال والإقطاع ، ومن أقسى أنواع الظلم الإجتماعى الذى حاق بالإنسان .. وتوضيح ذلك أن إنجلترا بالذات حاولت أن تقضى فى المؤتمرات التعاونية الدولية على مبدأ من أهم المبادىء ، وهو مبدأ التعليم والتدريب التعاونى . ذلك المبدأ الذى تنبثق عنه الكفاية فى جميع مجالات التطبيق التى تتطلبها المبادىء الأخرى .

وآية ذلك أنه فى عام ١٩٣٠ عقد الحلف التعاونى الدولى مؤتمره الثالث عشر فى فينا ، ثم كونت لجنة خاصة لمراجعة مبادىء روتشديل ، والنظر فى وضع

تعريف يحدد هذه المبادىء بحيث يمكن تطبيقها على خير الوجوه فى الحركة التعاونية ، وكان من بواعث الحاجة إلى هذه الدراسة أن الحلف كان ينتظم فى عضويته عدد مختلف من الجمعيات يمثل أربعين دولة[١] ، وأن القانون النظامى للحلف ينص على أن يتبع الأعضاء مبادىء روتشديل ، وأن هذه المبادىء لم تحدد على وجه يسهل معه تطبيقها بل كانت صعوبة تحديدها من الأسباب التى دعت إلى عقد هذا المؤتمر .

وقد قدمت اللجنة تقريرها إلى المؤتمر التالى للحلف الذى عقد فى لندن عام ١٩٣٤ وأقترحت فى هذا التقرير المبادىء التالية على أساس أنها أهم مبادىء روتشديل[٢] أو بعبارة أدق هى التفسيرات الحديثة لمبادىء روتشديل :

١ — الباب المفتوح للعضوية .

٢ — ديمقراطية الإدارة .

٣ — رد عائد المعاملات على أساس المشتريات .

٤ — وضع حد أعلى على سعر الفائدة على رأس المال .

٥ — التعامل بالنقد .

٦ — الحياد السياسى والدينى .

٧ — التعليم التعاونى .

---

(١) Cooperative Congress at Vienna in Agenda of the Thirteenth International, 1930. pp. 28-29.

(٢) Report of Proceedings, Fourteenth Congress of the International Cooperative Alliance at London, 1934. P. 77.

وقد وأضحت اللجنة أن المبادىء الأربعة الأولى تعتبر أساسية فى النظام التعاونى أكثر من المبادىء الثلاثة الأخيرة . وقالت اللجنة عن هذه الثلاثة « مما لاشك فيه أنها تكون جزءاً من نظام روتشديل ، ولكنها تعتبر طرقا وظيفية وتنظيمية مهمة أكثر منها مبادىء عامة، **وان عدم الاخذ بها قد يؤدى الى هدم اهم مزايا التعاون** » .

ورغما عن هذا فقد قدم الأعضاء البريطانيون فى المؤتمر تعديلا على اقتراح اللجنة يرمى إلى استبعاد المبادىء الثلاثة الأخيرة ، وكانت وجهة نظرهم فى ذلك أن التعامل بالنقد والتعليم التعاونى وإن لم يكن ثمة شك فى أنهما جزءان مهمان من نظام روتشديل ، وأنهما على جانب كبير من الأهمية فى تنظيم وفى تقدم الحركة التعاونية ، إلا أنهما ليسا مبدأين أساسيين تفقد المنظمات التعاونية أهم مميزاتها إذا لم تأخذ بهما ، وقد عزروا وجهة نظرهم بسبب آخر وهو أنه من الأفضل اختصار المبادىء التعاونية . وهكذا رفض الأعضاء البريطانيون اقتراح اللجنة الأساسى فأعيد إليها على أن تقدم اقتراحها النهائى للمؤتمر التالى للحلف .

ثم عقد المؤتمر التالى فى باريس بفرنسا عام١٩٣٧ ، وقدمت اللجنة تقريرها فقالت فيه « أن اللجنة وقد واتتها الفرصة الكاملة لتستعرض ما قدمته جمعيات الجملة للمستهلكين وجمعيات العمال للانتاج ، والجمعيات التعاونية الزراعية ، والبنوك التعاونية **لترغب فى ان تعبر عن اعتقادها بان السبعة مبادىء التى سبقت الاشارة اليها ، مازالت تعتبر ضرورية واساسية فى نظام روتشديل ، وانه ليس هناك مايدعو الى الاخلال بوحدتها ، نتيجة للتقدم الصناعى والتجارى، او التغيرات التى طرأت على طرق الاقتصاد .**

وهكذا يتبين أن اللجنة كررت أهمية المبادىء السبعة . وقد رأت اللجنة

أنه إذا كان التطبيق العملى قد يلجىء بعض الجمعيات لظروف تتعلق بها ، أو لظروف سياسية محيطة بها ، إلى الإنحراف عن الأخذ بالمبادىء الثلاثة الأخيرة بعضها أو كلها ، فإن هذا لا يسلبها صفتها التعاونية **من ناحية الانضمام الى عضوية الحلف التعاونى الدولى**[١] .

غير أنه للأسف الشديد سارت الحركة التعاونية فى مصر على الأسلوب الذى أراده البريطانيون من حيث تقسيم المبادىء التعاونية إلى مبادىء أساسية ومبادىء ثانوية ، وبذلك وقعت الحركة التعاونية فى مصر فى خطأ جسيم حينما اعتبرت التعليم التعاونى من المبادىء الثانوية .. الأمر الذى أدى بها إلى الإنحراف عن سلوك الأسلوب التعاونى السليم والذى تعتبر فيه الحركة التعاونية ليست فى ذاتها إلا جهازا تعليميا يبصر المتعاونين بالاعمال وطرائقها ، كما يتحقق بمقتضاه تدريب هؤلاء على ممارسة حقوق المواطنين وتحمل مسئولياتهم ، وإثارة الحماس فى نفوسهم وتدفعهم إلى السلوك الاجتماعى وفق قواعد الخلق القويم ، وإنها لمسئولية كبرى على عاتق الجمعيات التعاونية وعلى عاتق اتحاداتها أن تفهم التعاونيين أن الأمر لا يقتصر على تحقيق بعض الفوائد المادية ، بل يجب عليهم أن يتطلعوا إلى أفق أوسع وأن يعلموا علم اليقين أن لحركتهم مثلا عليا يجب أن يتغلغل فى أعماق نفوسهم بل ويجب أن يعملوا على تحقيقها ونشرها[٢] .

(١) Report of proceedings, Fifteenth Congress of the International Cooperative Alliance at Paris. 1937.
P. 73 and after also 15th Congress of the International Cooperative Agenda and Reports, Paris 1937. P. 113.
International Cooperative Alliance, London.

(٢) إقتصاديات التعاون : الدكتور جابر جاد عبد الرحمن — الجزء الاول . ص ٦٣ دار النهضة العربية ١٩٦٤ .

وقد أشار السيد رئيس الجمعية المصرية للدراسات التعاونية إلى ذلك قائلا :

« يهمنى أن أشير أن هناك مفهوم خاطىء لديمقراطية الإدارة فى التنظيمات التعاونية تسرب إلينا من الأوضاع الاستعمارية التى كانت سائدة والتى كانت تستهدف نشر الجهل والظلام فى البلاد حتى تستطيع أن تحيا وتسود ، ومن أجل ذلك عطلت مبدأ من أهم المبادىء التى تأخذ بها الحركات التعاونية الناضجة فى جميع البلدان المتقدمة . . وهو مبدأ التعليم التعاونى . . وما يستتبعه من خلق جيل قوى قادر من التعاونيين المؤمنين برسالة التعاون وفلسفته وأهدافه وينبت من بينهم من يستطيع أن يشغل مختلف الوظائف الإدارية بأعلى قدر ممكن من الكفاية ، الأمر الذى تنبهت إليه الثورة وعملت بحمد الله على تجنبه وتلافيه[١] » .

ولقد أدى إهمال الحركة التعاونية قبل الثورة فى الأخذ بمبدأ التعليم التعاونى إلى نكسة شديدة أصابت الحركة التعاونية وكشفت عن قدرة الجهود الاستعمارية على تحقيق أغراضها فى إعاقة كل ما من شأنه تقوية القاعدة الشعبية التى كان يرجى أن تكون السبيل السوى إلى خلق مواطنين صالحين يعملون لتحرير وطنهم اقتصادياً واجتماعياً ، ولا شك أن هذا أمر تأباه المصالح الاستعمارية المشتركة سواء فى داخل البلاد أو خارجها .

---

(١) يرجع إلى حديث السيد كمال رفعت المنشور بالإهرام الإقتصادى فى ١٥ ديسمبر سنة ١٩٦٣ وذلك بمناسبة تأسيس الجمعية المصرية للدراسات التعاونية التى يتولى سيادته رئاسة مجلس إدارتها وكذلك بمناسبة زيارته للتنظيمات التعاونية فى يوغوسلافيا .

من أجل ذلك يلاحظ أن الحركة التعاونية قبل الثورة قد فشلت من حيث كونها أسلوباً عملياً لتحسين الشئون الاقتصادية والإجتماعية لجموع أعضائها . وقد كان مرجع هذا الفشل إلى أنها لم تنشأ من صميم الحاجة الماسة عند هؤلاء الذين أشتركوا فيها ، بل كانت من وحى أحلام الداعين إلى الحركة الذين لم ينتهجوا الوسائل العلمية الصحية لإقامة الجمعيات ، فضلا عن عدم تبصير الأعضاء بحقيقة الحركة التعاونية ورسالتها وأهدافها . وقد رأينا أنه يحسن أن نستعرض بعض أخطاء الماضى ، إذ لاشك أن الثورة قد ورثت تركة مثقلة بالأعباء فيما يتعلق بالحركة التعاونية ، ويعود ذلك إلى أنها كانت أداة استغلال لجميع الأحزاب فى مختلف العهود ، فكانت تعقد المؤتمرات التعاونية لا بقصد نشر الوعى التعاونى والثقافة التعاونية ، ولا بحث نواحى الضعف فى الحركة التعاونية والعمل لتقويتها ، وإنما لغرض الدعاية للاحزاب القائمة بالحكم ومهاجمة الأحزاب المعارضة . وإذا صدر تشريع فى عهد وزارة من الوزارات لصالح الحركة ، تهاونت الوزارة التى تأتى بعدها فى تنفيذه ، وتوانت عن توفير قوة الاشراف اللازمة للتوجيه والرقابة . وإذا أدعت وزارة من الوزارات أنها رعت الحركة وأعانتها ، فقد كان ذلك بإقامة المشاريع المرتجلة التى تغدق فيها أموال الشعب فى تبذير واسراف معيبين دون توخى أحكام الرقابة أو التأكد من أقراض الأموال للناجح من الجمعيات . كما أن التطاحن الحزبى كان هو الذى يدفع إلى مقاعد مجالس الإدارة من ليس لديهم القدرة والكفاية على إدارة الجمعيات ، بل العصبية والنفوذ الحزبى كانا السبيل إلى الوصول إلى هذه المركز ، وأكثر من هذا كانت الجمعيات تدار لصالح هذه العصبيات والأحزاب . فكان منطقياً

تبعاً لذلك مثلا أن تكون حالة الجمعيات التعاونية الموجودة فى مصر والتى ورثتها الثورة عن الحركة التعاونية السابقة كما يلى[1] :

مقار الجمعيات	حالتها						المجموع
	حديثه	جيدة	متوسطة	ضعيفة	عاطلة	تحت الحل	
بالعواصم	٢	٤	٨	٥٦	٨	١١	٨٩
بالقرى والأحياء	١	٣	١٦	٨٤	٩	١٧	١٣٠
طائفية	٣٠	٢٠	٢٨	٤٠	٥	٨	١٣١
المجموع	٣٣	٢٧	٥٢	١٨٠	٢٢	٣٦	٣٥٠
النسبة المئوية	٩	٨	١٥	٥١	٧	١٠	١٠٠

أى أن نسبة عدد الجمعيات الجيدة تعادل ٨ ٪ فقط من مجموع عدد الجمعيات ، والأغلبية العظمى من الجمعيات الجيدة عبارة عن جمعيات طائفية كالجمعيات الملحقة بالمصانع ، وسر نجاحها يرجع إلى عوامل أخرى غير الاعتماد على النفس ولأضرب مثلين عما وقع لأعضاء الجمعيات من أضرار ، فهناك كثير من الجمعيات صفيت ولم يحصل أعضاؤها على مليم واحد من قيمة الأسهم التى ساهموا بها فى رأس مال الجمعية . وهناك جمعية كبيرة كانت تقع وسط القاهرة وكان يخيل للكثيرين من ناحية المظهر أنها ناجحة ولكنها صفيت أخيراً . وكان نصيب السهم الذى قيمته خمسين قرشاً من التصفية مليمين .

(١) يرجع إلى الاستقصاء الذى قام به الباحث فى « تنظيم وإدارة الجمعيات التعاونية للاستهلاك » دكتور كمال حمدى أبو الخير — جامعة عين شمس ١٩٥٩ .

من ذلك يتبين مدى ما أصاب أصحاب المدخرات الصغيرة من أضرار عادت عليهم وعلى الاقتصاد القومى بكثير من الأضرار .

ولأضرب لكم مثلا آخر من تصرفات الدولة وهى تصرفات كانت تقوم على الإغداق، والإسراف ومنح الإعانات دون الإعداد السابق ، والقيام بالدراسات والأبحاث اللازمة وكان يقصد بها الدعاية الحزبية وإثراء البعض من ورائها تحت ستار الادعاء بأن فى ذلك مصلحة للمواطنين .

و « مشروع مكافحة الغلاء عام ١٩٥٠ » تكفلت الدولة فيه بإعانة الجمعيات بمصاريف طائلة ومنها المصاريف الانشائية ، وتحملت خسائر الفروع والمحلات التى افتتحت خصيصاً للمعاونة فى هذا المشروع ، فضلا عن إعطائها عمولات وضمانات حد أدنى للأرباح . وبعد كل ذلك سمحت الدولة للجمعيات بالاقتراض بحجة تموين سلع المكافحة . وكان من نتيجة ذلك أن كثيراً من الجمعيات لم تسدد المستحق عليها على الرغم من إنتهاء مدة القرض وطول موعد إستحقاقه منذ ١٩٥٤/٦/٣٠ ، ولكى نتصور مصير هذه القروض نعرض خاتمة الخطاب الذى أرسله بنك التسليف الزراعى والتعاونى إلى السيد وكيل وزارة الشئون الإجتماعية بشأن قروض مكافحة الغلاء المعروفة للجمعيات التعاونية . فقد أختتم البنك خطابه قائلا .

> « من هذا يتبين أن كافة الإجراءات التى إتخذها البنك لتحصيل هذا الدين لم توصل إلى نتيجة ، ولا ينتظر أن توصل أية إجراءات أخرى إلى التحصيل إلا بمحاسبة المسئولين عن التصرفات الخاصة بهذه المبالغ وخوفا من سقوط بعض الحقوق بطريق التقادم » .

وبعد ، فهذا مثل يغنى عن الاستطراد فى التعليق وبيان مايؤدى إليه الإرتجال فى إقامة المشروعات التى تستهدف الإستعانة بالمنظمات التعاونية لتحقيق سياسة الدولة فيما يتعلق بتخفيض تكاليف المعيشة . وذلك فى حالة إذا ما كانت هذه التنظيمات التعاونية لم تنشأ أصلا على أسس تعاونية علمية سليمة .

أما فيما يتعلق بالتعاون الزراعى ، فنكتفى بأن نعرض صورة لحالة الجمعيات التعاونية الزراعية فيما يتعلق بالمخازن والمقار ، فقد وجد أن هناك :

(١) ٣٨٨ جمعية تعاونية وليس لها مقار للعمل .

(٢) ١٥٣١ جمعية تعاونية لها مقار غير صالحة بالمرة لنشاط الجمعية .

(٣) ٢١٢٤ جمعية تعاونية لها مقار صالحة نوعاً ما ولكنها لاتفى بحاجة الجمعية .

٤٠٤٣

وهذا البيان أيضاً يغنى عن التعليق . جمعيات تؤسس وتستمر زمنا دون أن يكون لها مقار للعمل . وجمعيات أخرى يصل عددها إلى أكثر من ألف وخمسمائة تدعى أن لها مقاره ولكنها لاتصلح اطلاقا لمزاولة أى نشاط ، فكيف يمكن أن نتصور أن تنجح هذه الأعداد الكبيرة من الجمعيات فى أداء رسالتها، على حين ليس لها مقار ، ومقر الجمعية هو الخلية الحية والقواة الأساسية للنشاط الإقتصادى والإجتماعى للحركة التعاونية .. بل كيف يمكن أن نتصور أن تنجح هذه الأعداد الكبيرة من التنظيمات التعاونية مالم يكن هناك تعاونيين يفهمون رسالة التعاون حق الفهم . ومن أجل ذلك تبذل الحركات التعاونية فى

شتى أنحاء العالم أقصى جهودها عن طريق النشر والدعاية والتعليم فى سبيل أعداد التعاونيين ، وقد إنتشر بين التعاونيين فى العالم أجمع هذا الشعار « أعدوا التعاونيين قبل أن تنشئوا الجمعيات التعاونية »(١) .

(١) ويهمنا أن نشير بهذه المناسبة أن شريعة السماء تقضى بأن يكون العلم والمعرفة هما طريق الإنسان لتحقيق أهدافه ، وقد أشاد الإسلام بالعلم ودعى إليه ، ويكفى أن أول مانزل من القرآن على سيدنا محمد عليه الصلاة والسلام « اقرأ باسم ربك الذى خلق ، خلق الإنسان من علق ، اقرأ وربك الأكرم ، الذي علم بالعلم ، علم الإنسان مالم يعلم » سورة العلق .

وقد انتهجت كثيراً من الدول سبيل العلم لنجاح الحركات التعاونية فيها ويمكن أن نضرب مثلا . أن هناك كثيراً من الجامعات بالإضافة إلى تدريس التعاون فى مناهجها ، فإنها أنشأت كراسى أستاذية خاصة بالدراسات التعاونية والتنظيم التعاونى ، ومنها بعض جامعات فرنسا كجامعة ليل وليون وكوليج دى فرانس وجامعة باريس ، أو كجامعة بودابست والجامعات البولونيه وجامعة جنيف والجامعات الهندية كجامعة Calcutta' Agra, Pendiab ، Mysoie, Lucknow والجامعات الكنديه كجامعة Saint Francois xvier وجامعة Ottawa وجامعة Caval وغيرها من جامعات الإقاليم ، وجامعات دول أمريكا اللاتينيه .. إلى غير ذلك مما سبق أن أوضحناه ،

— نرجو الرجوع إلى إقتصاديات التعاون : دكتور جابر جاد عبد الرحمن المرجع السابق — ص ٦٤٠ .

المبحث الثاني

التعليم التعاوني وأعضاء التنظيمات التعاونية

التعليم التعاونى وأعضاء التنظيمات التعاونية

تعتبر العضوية فى التنظيمات التعاونية عنصراً على جانب كبير من الأهمية ، إذ يعتبر الأعضاء قوام الحركة التعاونية فى هذه الجمعيات ، والجمعيات التعاونية تمنح شخصية الفرد وزناً كبيراً وأهمية عظيمة ، فالجميع متساوون . . الأمر الذى يتحقق معه المفهوم السليم للديمقراطية ، وديمقراطية التعاون السليمة المستمدة من تطورنا كما يصورها الميثاق ، ينبغى أن تحرر المواطن العضو من الاستغلال فى جميع صوره ، وأن تمنحه فرصاً متكافئة يعطى فيها العضو جمعيته أقصى طاقاته وإمكانياته ، وبذلك تتفتح أمامه طاقات جديدة للأمل ، ويتخلص من كل قلق يبدد أمن المستقبل فى حياته . ولعلنا ننصف التاريخ حينما نقرر أن هذه المعانى تتضمنها مفهوم الديمقراطية التعاونية كما طبقته الطليعة التعاونية المكافحة قبل منتصف القرن التاسع عشر ، والتى أحاطت بها أقسى الظروف الاجتماعية التى إجتازها الإنسان ، واستطاعت بإيمانها وكفايتها أن تحقق المعجزات ، وأن تفعل ما عجز جبابرة المال أن يفعلوه .

فالتعاون له أهداف أعمق وأسمى من تحسين الشئون الاقتصادية والاجتماعية لمجموع أعضائه ، إن هدفه الأسمى هو خلق المواطن الصالح الذى يؤمن بنفسه وبرقابة ضميره ، وقدرته على الخلق والابتكار ، وتوفير سبل الكرامة الإنسانية لبنى الإنسان فى إطار من الحرية والديمقراطية والكفاية ، والشعور بمسئولية المالك صاحب الشىء .

ومن أجل ذلك يعتبر التعاونيون الجمعية التعاونية جمهورية صغيرة ، وقواعد

الديمقراطية والحرية والنظم الإدارية فى هذه الجمهورية الصغيرة تكاد تكون فى مجموعها هى القواعد والنظم التى تقوم عليها وتساس بها الجمهورية الكبيرة ، ومن ثم كان تمرس الأعضاء بوظائف الجمعية وتمتعهم بحقوق العضوية فيها خطة عملية لفهم وهضم معنى الديمقراطية فى إطاره الواسع الذى يشمل الدولة بما فيها من جمعيات وهيئات .

فمفهوم الديمقراطية فى التعاون إعلان لحقوق الإنسان ، لأن السلطات الإدارية التى تمنح لعضو مجلس الإدارة ، تمنح له على أساس أنه إنسان تتوافر فيه الصفات القيادية والقدرة على تركيز الجهود نحو المصالح الإقتصادية المشتركة ، وذلك بغض النظر عما يمتلكه العضو من أسهم فى رأس المال ، فكما أن أعضاء الأمة يتساوون فى أن لكل فرد صوتاً واحداً عندما يدلى برأيه فى الأمور السياسية ، كذلك فى الجمعيات التعاونية يتحقق مبدأ أن لكل عضو صوتاً واحداً مهما كان عدد الاسهم التى يمتلكها ، ومهما كانت قيمة معاملاته كبيرة، وإلا استطاع ذوى الأغراض عن الأثرياء أن ينضموا إليها ، وأن يتملكوا بفضل قيمة معاملاتهم من السيطرة عليها .

وقد أجمع رواد التعاون فى العالم على أن أعضاء الجمعيات إذا فهموا رسالتها حق الفهم ، وعلموا علم اليقين أنهم جزء من الجهاز الذى يسير أمورها ، وأنها ملك لهم جميعاً ، يستطيعون بتضامنهم وتعاونهم وسيادة روح الولاء بينهم أن يسيروا بالجمعية قدما إلى النجاح ، فإذا واجهت الجمعية بعض المتاعب أو الصعاب لم ينفضوا عنها ، ولم يقصروا تعاملهم على جانب معين من السلع كما هو الحال عندنا . وإنما يعملون متضامنين فى سبيل تذليل هذه المتاعب وتلك الصعوبات

وأعتقد أن الفهم والوعى لايمكن إضاءة الأذهان بهما بين عشية وضحاها أو بين يوم وليلة ، بل ذلك يتطلب بذل الجهود الصادقة المستمرة قبل تأسيس الجمعية وبعدها ، ولاشك أن العبء الأكبر لنشر هذا الوعى يقع على عاتق الهيئات العليا ، الحكومية والتعاونية ، فإن ذلك هو سبيل الاطمئنان إلى أن القاعدة التى تستند عليها الحركة قوية متماسكة مستعدة لبذل أقصى الجهود فى سبيل السير بالحركة نحو تحقيق أهدافها ، فإن فى تحقيق هذه الأهداف تحقيقاً لصالح الأعضاء الاقتصادية والاجتماعية ، وفى هذا يقول .

« أن ولاء الأعضاء الذى يعتمد على فهمهم لسياسة الجمعية ومشاكلها ، وعلى الشعور بأنهم أصحابها ، وعلى مشاركتهم فى إدارة شئونها يعينها كثيراً على مواجهة ما قد يقابلها من صعاب . أما عدم الشعور بالمسئولية فإنه يجعل هؤلاء الأعضاء يتعاملون مع الجمعية عندما تكون الريح مواتية ، والأمور تسير وفق مصالحهم الخاصة ، ولكنهم سرعان ما ينفضون عنها إذا ما واجهتها أول بادرة من العواصف والأزمات، ولو فكروا مليا لعرفوا أن كثيراً من المشروعات تتعرض لمثل هذه الأزمات فى بعض فترات حياتها ، ولكن على قدر قوة العلاقات بين الأعضاء ، وعلى قدر تماسكهم وتآزرهم فى الوقوف بجانب جميعتهم أثناء هذه المآزق والمتاعب ، يمكن العمل على الخروج منها وتحقيق النجاح الدائم »[١] .

وكما سبق وأن أوضحنا من قبل أن الجمعية العمومية وهى تتكون من

---

(١) Membership Relations of Cooperative Assoications. Farm Credit. Administration Bulletin No. 9. Washington 1936. P. 5.

جميع الأعضاء المساهمين فى الجمعية ، هم أصحاب الشأن الأول فيها ، لذلك نرى أعضاء مجالس الإدارة فى التنظيمات التعاونية فى الدول المتقدمة يبذلون أقصى طاقاتهم فى جذب الأعضاء لحضور الجمعيات العمومية تحقيقاً لما يهدف إليه التعاون من إشراف أكبر عدد ممكن من أعضاء الجمعية فى توجيهها والرقابة عليها ثم أن ذلك بالنسبة لأعضاء مجالس الإدارة يدل على ثقتهم بأنفسهم وعدم خوفهم من مواجهة الأعضاء ، ومما قد يثيرونه من إنتقاد أو اعتراضات تتعلق بطريقة إدارتهم للجمعية ، وهو بالنسبة للأعضاء يشعرهم بأنهم فعلا أصحاب هذه الجمعيات وأن عليهم إزاءها مسئوليات تتطلب العمل لما فيه خيرها ونجاحها ، وبذلك لايرون فى هذه الجمعيات مجرد هيئات تجارية تمدهم بالخدمات وإنما ينظرون إليها كما قدمنا على أنها جمهوريات هم أعضاؤها وأصحاب الأمر فيها .

مظاهر الإهمال قبل الثورة :

إذا نظرنا إلى مدى حرص أعضاء التنظيمات التعاونية فى جمهوريتنا قبل الثورة على حضور اجتماعات الجمعيات العمومية السنوية لوجدنا إهمالا مؤسفا يلفت النظر ، وفيما يلى نورد استقصاء عن مدى حضور أعضاء الجمعيات التعاونية للاستهلاك اجتماعات الجمعية العمومية السنوية ، وذلك بالنسبة للجمعيات التعاونية للاستهلاك التى ورثتها الثورة .. هذا مع رجاء ملاحظة أن هذه الأرقام مستمدة من البيانات التى ذكرتها الجمعيات التعاونية فى استمارات البحث الذى قمنا به فى هذا الموضوع ، والمعتقد أن حال الجمعيات الزراعية التى لا تنتهى إلى جمعيات الإصلاح الزراعى تعتبر أسوأ من ذلك بكثير .

إستقصاء عن مدى حضور أعضاء الجمعيات
اجتماعات الجمعة العمومية السنوية
كما يوضحه الجدول التالى

بيـــان	عـدد الجمعيات	عـدد الأعضاء	حاضرون
جمعيات لم تعقد أى اجتماع للجمعية العمومية السنوية	١٢٤	١١٢٧٢٨	—
جمعيات اعتبرت الاجـــتماع الأول للجمعية العمومية السنوية قانونيا	٢٣	١٧٧٩٩	٥٢٦٠
جمعيات دعت إلى اجتماع ثان ليتوافر صحة الانعقاد	٦٣	٤٤٣٨٤	٣٨٣٧
المجمـــوع	٢١٠	١٧٤٩١١	٩٠٩٧

ويتبين من هذا الجدول أن ١٢٤ جمعية من مجموع الجمعيات لم تعقد جمعياتها العمومية السنوية التى ينص القانون التعاونى السابق على وجوب عقدها خـلال الشهرين التاليين لختام السنة المـــالية ، ومعنى ذلك أن نسبة عدد الجمعيات التى لم تنعقد جمعياتها العمومية تبلغ ٥٩ ٪ ويبلغ عدد الأعضاء الذين ينتمون لهـــذه الجمعيات ١١٧٢٨ عضواً ، وهذا العدد يمثل ٦٥ ٪ من مجموع عدد أعضاء هذه الجمعيات . فإذا أضفنا إلى ذلك عدد الجمعيات التى لم يرد منها رد والتى يعانى أغلبها الضعف والارتباك ، علمنا أن نسبة الجمعيات التعاونية للاستهـــلاك التى لم تعقد جمعياتها العمومية ترتفع عن ذلك بكثير .

أما عدد الجمعيات التى عقدت اجتماعاً واحداً ، فيبلغ عددها ٣٣ جمعية ، أى بنسبة ١١ ٪ تقريباً من مجموع الجمعيات موضع الدراسة ، ويبلغ عدد الأعضاء الذين ينتمون إليها ١٧٨٩٩ عضواً ، وهـــؤلاء يمثلون ١٠ تقريباً من مجموع

الأعضاء ، وقد بلغ عدد الأعضاء الذين حضروا الجمعيات العمومية التى عقدتها هذه الجمعيات ٥٢٦٠ عضواً بنسبة ٣٩ ٪ من عدد أعضاء هذه الجمعيات . وهذه النسبة تدل على أن العدد القانونى لانعقاد معظم هذه الجمعيات لم يكن قانونياً ، ولكن على الرغم من ذلك اعتبرت هذه الجمعيات انعقادها الأول صحيحاً ، وقد نص القانون التعاونى القديم على أن تكون الجمعية مكونة تكويناً صحيحاً متى حضر اجتماعها نصف الأعضاء ، فإذا لم يبلغ المجتمعون هذا الصدد بناء على الدعوة الأولى ، تكون الجمعيـــة العمومية التى تعقد بدعوة ثانية فى خلال الخمسة عشر يوماً التالية لذلك مكونة تكويناً صحيحاً مهما كان عدد الأعضاء الحاضرين .

ويبلغ عدد الجمعيات التى دعت إلى اجتماع ثان ليتوافر صحة انعقاد جمعياتها العمومية ٦٣ جمعية ، أى بنسبة ٢٩ ٪ من مجموع الجمعيات ، ويبلغ عدد أعضائها ٤٤٦٨٤ أى بنسبة ٣٠ ٪ من مجموع عدد الأعضاء ، ويبلغ عدد الأعضاء الذين حضروا آخر اجتماع ، وهو الانعقاد التالى للاجتماع الأول الذى لم يتوافر العدد القانونى لصحة اجتماعه ٣٨٣٧ عضواً أى بنسبة ٩ ٪ من عدد أعضاء هذه الجمعيات .

وإذا أضفنا عدد الأعضاء الذين حضروا اجتماعات الجمعية العمومية فى جميع الجمعيات موضع البحث ، وهو ٥٢٦٠ عضواً فى الفئة الأولى ، والتى اعتبرت انعقادها الأول قانونياً إلى ٣٨٣٧ عضواً فى الفئة الثانية التى دعت إلى اجتماع ثان لكى يتوافر للاجتماع صحته ، لكان مجموع الذين حضروا هذه الاجتماعات ٩٠٩٧ عضواً من مجموع الأعضاء وعددهم ١٧٤٩١١ عضواً أى بنسبة ٥٫٢ ٪ تقريباً ، نصيب الفئة الأولى منها ٣ ٪ ، والفئة الثانية ٢٫٢ ٪ تقريباً .

وإذا أدخلنا فى الاعتبار عدد الجمعيات الأخرى ومن ينتمون إليها من أعضاء وعدد الجمعيات التى لم يصل منها رد ، لأن الكثير منها فى حكم المتعطلة ، لعلمنا أن نسبة من يحضرون الجمعيات العمومية تقل عن ذلك بكثير ، والدليل على ذلك أننا عندما وجهنا بالاتفاق مع الاتحاد التعاونى لمدينة القاهرة استمارة البحث إلى ٨١ جمعية ، لم نستطع الحصول على بيانات لأكثر من ١٩ جمعية من الجمعيات التى كانت قائمة فى عام ١٩٥٤ ، أى نسبة مقدارها ٣٤ ٪ تقريباً ، وقد وجد الباقى عاطلا أو مؤجراً للغير أو لا يتعامل إلا فى المواد التموينية وليست لديه أى دفاتر أو مستندات يمكن الحصول منها على البيانات المطلوبة ، ولعل هذا يرينا مدى فشل أعضاء مجالس الإدارة فى الجمعيات التعاونية للاستهلاك فى إدارة شئونها طبقاً لما تتطلبه الإدارة العلمية والمبادىء التعاونية . وهذا مما أدى إلى تراخى الأعضاء وإهمالهم حضور الجمعيات التعاونية السنوية وممارسة حقهم فى الاشراف والتوجية والرقابة ، مما يجعلنى أقطع بأن الأغلبية العظمى من هذه المجالس لا تفهم مهمتها وليست جديرة بأن تبقى ، وقد ثبت عجزها أو فشلها فى النهوض بالمسئوليات الملقاة على عاتقها .

ونكاد نعتقد أن الحركة التعاونية لن تبلغ نصيبها من التقدم والنجاح .. إلا إذا كان هناك تجاوب عام نحو نشر الثقافة التعاونية ، ويحسن أن تعمل جميع الأجهزة الإرشادية فى الدولة على التعاون مع الأجهزة التعاونية فى نشر التعليم والثقافة التعاونية فتبذل أقصى جهودها فى هذا الميدان ، وقد يكون من المفيد فى هذا الشأن أن تتعاقد الحركة التعاونية مع الصحف الواسعة الإنتشار على تخصيص ركن معين فيها تتابع فيه نشر أخبارها .. هذا بالإضافة إلى صحفها المستقلة الخاصة بها ، والتى ينبغى أن نعمل على تدعيمها ، ولها بعد ذلك عندما

تقوى الحركة ويشتد عودها أن تستقل بصحفها ومجلاتها الخاصة ، والتى نرجو باذن الله أن تصل من القوة بحيث يـكون لها صحيفة يومية خاصة تستطيع أن تغطى أنباء الحركة التعاونية فى الداخل وتتابع فى نفس الوقت التطورات التى تطرأ فى الحركة التعاونية فى شتى أنحاء العالم .

ونحن نرجو أن يكون للتعاون دوراً أساسيا فى برامج المعاهد الإشتراكية بحيث يتمـكن الخريجون من القيام بمقتضيات التوعية عن طريق الالتحام المباشر ، هذا فضلا عن تنظيم الدورس التعاونية وحلقات البحث والدراسة وفقاً لمستوى الجماهير التى ترغب فى الانضمام إلى الحركة التعاونية ، خاصة ونحن نعرف جميعاً أن الغالبية العظمى من المواطنين من هم فى سن العضوية الـكاملة لم يتلقوا فى حياتهم المبـكرة أية معلومات عن التعاون سواء من حيث فلسفته ونظمه وأهدافه .

كما ونرجو أيضاً أن تنبـذ جامعاتنا الأسلوب التقليدى فى التعليم ، وأن تـكون من الجرأة بحيث تدخل أساليب جديدة من شأنها التحام الجامعة مباشرة مع الجماهير العريضة لمعرفة احتياجاتها وتدريبها على أفضل الوسائل لحل مشاكلها ذاتياً . . . . ومن الأمثلة التى نسوقها لجامعاتنا تجربة جامعة سانت اكسافير بأنتيجونيش بنوفاسكوشيا بكندا ، فإن هذه الجامعة كان لها من الجراءة أن نبذت الأسلوب التقليدى فى التعليم واتجهت به الوجهة الصحيحة لخدمة المجتمع هذا بالإضافة إلى دخول مجالات جديدة كتجربة تعليم الـكبار ومساعدتهم على بناء مستقبلهم الاقتصادى بأنفسهم . . ومن مضمون هـذه التجربة أنه ينبغى على الطلائع الفـكرية فى أى مجتمع أن تؤمن بأن طالب العلم هو أهم العوامل

المؤثرة فى عملية التعليم ، وعلى هـذا فلابد لهذه الطلائع أن تقبل الأشخاص والجماعات كيفما كانوا ، وأن تعمل معهم فى حدود كفاءتهم ومستويات تعليمهم وخبراتهم الماضية ووفقاً لمصالحهم الخاصة التى يهتمون بها لتحسين شئونهم الاقتصادية والإجتماعية . وقد نجحت هـذه الحركة نجاحا كبيراً وأطلق عليها أسم « الحركة الأنتيجونيشية » وأظهر العالم اهتمامه بها ، وذلك لأن الجامعة ساعدت المواطنين على حل مشاكلهم الاقتصادية عن طريق الأسلوب العملى بتنظيمهم فى مجموعات لتكون بمثابة حلقات دراسية لهم وانبثاق حلول ذاتية من بينهم .. الأمر الذى مكن المواطنين فى الانتظام فى تعاونيات على اختلاف أنواعها[1] .

لقد أجمع رواد الفكر الاشتراكى فى العالم على أن كل محاولة لتنظيم المجتمع تعتبر ضرباً من الحمق إذا عجزت عن اكتشاف ذوى المواهب المختلفة المؤمنة بفلسفة المجتمع الاشتراكى وأهدافه واستخدمها فى صدد تيار الرجعية الاقتصادية، وأن أسلوب التعليم ينبغى أن يتجه إلى خدمة الحياة .. بدلا من قصرة وفقاً للأسلوب التقليدى على جعل التعليم بحيث يكون الخريج ملائماً للوظيفة فقط .. فينبغى علينا أن نتفهم هذه الحقيقة ونحن نطور جامعاتنا الآن .. فمجتمعنا لم يعد مجتمعا للوظائف ، بقدر ما هو مجتمع للكفاية والعدل فى ظل نظرية تستهدف تحقيق مفهوم الرفاهية فى الحياة .. ولاشك أن جامعاتنا قادرة على مسايرة الثورة عن طريق أساتذتها وخريجيها الذين ينبغى عليهم أن يبثوا الدعوة التى تستهدف إقامة تغييرات جذرية فى سبيل إعادة التكوين

---

(١) جامعة Saint Francois Xovier

الاجتماعى فى ريفنا وقرانا ، والتى تعتمد على التعاون كركن أساسى من أركان اشتراكيتنا ، والقضاء على سوء توزيع الثروة بالأخذ بنظام الإصلاح الزراعى كأساس لإعادة بنيان المجتمع ، بحيث يفهم الفلاحون الأهداف الرئيسية من ضم جهودهم فى إطار تعاونى ، والثورة تعمل أن تتيح للفرد فرص أفضل للترقى والعيش حياة أفضل تمكنه من ممارسة الديمقراطية فى حرية تامة دون ضغط أو إملاء . .

ومما يوسف له أن الجمعيات التعاونية فى مصر نشأت، وقامت على أكتاف عضوية ضعيفة ، لاتعرف حقوقها وواجباتها ، وحقيقة أهداف الرسالة التعاونية التى تستظل بلوائها .

وقد أدى هذا إلى إمكان استغلالها وضياع حقوقها ، وذلك لأن كثيراً من الجمعيات التى ينتمون إليها تعطلت عن العمل . . بل أن خسائرها قد استغرقت جميع رأسمالها .

من ذلك يتبين مدى ما أصاب أصحاب المدخرات الصغيرة من أضرار عادت عليهم وعلى الاقتصاد القومى بكثير من الأضرار .. كما يتبين مدى الفوضى التى كانت ضاربة أطنابها فى الحركة التعاونية بأسرها .

ووسط شعور الكثيرين بالمرارة وخاصة الطبقات المحدودة الدخل نتيجة لضياع مدخراتها ، وبين مختلف أنواع الصراع الطبقى الذى كان يوجد فى الريف والحضر . . حيث التباين الاجتماعى الصارخ فى الثراء الفاحش من جهة والفقر المدقع من جهة أخرى ، فى وسط هذا الواقع المادى وما بين تلك الاختلاجات النفسية ، نادى السيد الرئيس بفكرة اشتراكية التعاون على أساس البناء لا الهدم ، وعلى أساس التحرر من كل ألوان الصراع الفكرى أو الطبقى . .

وكان لزاما عليها وقد أخذت على عاتقها أيضاً خلق الثقة فى التعاون ولا أقول إعادة الثقة . . أن تبذل جهوداً كثيرة من بينها نشر الوعى التعاونى . . والعمل على أن يركز أعضاء الجمعيات جهودهم نحو الاهتمام بمصالحهم الاقتصادية المشتركة لإمكان خلق مجتمع جديد يتضافر أعضاؤه على تحقيق مصلحة المجموع مهما تباينت معتقداتهم الدينية أو الفكرية .

ولقد اعتمد التطبيق الاشتراكى فى بلادنا على التعاون فى مجال الاستهلاك بغرض حماية المستهلكين ، وفى مجال الإنتاج بغرض رفع مستوى صغار المنتجين وزيادة الإنتاج القومى ، وخاصة فى الزراعة وفى الإنتاج الحرفى .

ومن المؤكد أن الأسلوب التعاونى يتمشى مع روح اشتراكيتنا ، لأنه يهذب من النشاط الخاص ويحافظ عليه . فالتعاون يقوم على الاحتفاظ بالملكية الخاصة ، كما يسعى فى الوقت نفسه إلى تحقيق عدالة التوزيع وديمقراطية الإدارة .

ومن أجل ذلك يجب أن تنبثق من الصفوف الشعبية قيادات جديدة . . والمعتقد أن ما اقترحناه سابقا يسهم مساهمة إيجابية فى خلق هذه القيادات . .

فاذا أمكن أن نحقق ما تقدم وأن نضيف إليه تطوير البرامج الإذاعية والتليفزيون حتى تخصص جانبا منها لنشر الفكرة فى برامج خفيفة مسلية للشعب تارة ، ولأحاديث يقوم بها بعض المتخصصين تارة أخرى ، أمكن عن طريق كل ذلك أن نعوض ما فاتنا ، وأن نؤمل خيراً فى إقامة مجتمع تعاونى على أساس سليم نفخر به فى القريب إن شاء الله ، بل إن الأمل كبير فى أن تقوى الحركة فى بلادنا وأن تمتد بعد ذلك جهودنا التعاونية لمساعدة المتطلعين إلينا من شعوب أفريقيا وآسيا .

المبحث الثالث

التعليم التعاونى ومجلس الادارة

أعضاء مجالس الإدارة

تقع على عاتق مجالس الإدارة تبعة قيادة الحركة التعاونية والسير بها قدماً نحو التقدم والنجاح ، والمفروض فى القادة أن تتوافر فيهم الخبرة والدراية والبصر بالحركة ومبادئها ، فضلا عما ينبغى أن يتحلوا به من الأمانة والنزاهة .

وقد حاولت أن أتعرف على درجة التعليم بين أعضـاء مجالس الإدارة عن طريق استمارة البحث التى وجهت إلى الجمعيات ، ولـكنى وجدت مايشبه الاجماع على رفض الرد على هذا السؤال ، فاسترشدت بالبحث الذى قام به المجلس الأعلى لتنسيق الخدمات الاجتماعية بالاسكندرية الصـادر فى أواخر عام ١٩٥٨ . وقد تناول فيه تقسيم الجمعيـات التعاونية بمدينة الإسـكندرية سواء كانت منزلية أو زراعية أو عمالية أو غيرها . . عن عام ١٩٥٥ — ثم خرجت منه بما يلى :

درجة التعليم بين أعضاء مجالس الإدارة

مجموع الأعضاء	تعليم عال	متوسط	أولى	بدون تعليم	مجهول
٤١٣	٥٢	٦٠	١١٤	٧٨	١٠٩
١٠٠ ٪	١٢ر٦ ٪	٥ر٤ ٪	٢٧ر٦ ٪	٢٦ر٩ ٪	٢٦ر٤ ٪

وظاهر من هذا الجدول أن نسبة التعليم العالى بين أعضـاء مجلس الإدارة فى الاسكندرية هى ١ر١٢ ٪ وأن نسبة التعليم المتوسط ٥ر١٤ ٪ ونسبة التعليم الأولى ٦ر٢٧ ٪ .

ونحن نميل إلى الاعتقاد بأن النسبة الغالبة لمستوى التعليم بين أعضاء مجالس الإدارة فى شتى أنحاء القطر لا تكاد ترتفع عن مستوى التعليم الأولى، لإنتشار هذه المدارس فى شتى أنحاء القطر، ولا يخفى أن نسبة الأمية كانت مرتفعة إلى درجة كبيرة، وكان ينظر إلى الحاصل على شهادة التعليم الأولى على أنه شخص على جانب كبير من الثقافة، وكان لمدرس التعليم الأولى مركزاً مرموقاً حتى أن مختلف الحكومات الحزبية كانت تخطب وده لتنتفع بنفوذه وتأثيره فى أهل القرى والمدن، بل وفى العواصم بسبب قربة من الطوائف الشعبية بصفة خاصة. ونحن لا نعيب على مجلس الإدارة أنه يوجد به أعضاء على مستوى التعليم الأولى، ولكن الذى نوجه النظر إليه هو أنه إذا كانت نسبة التعليم الأولى تعبر عن مستوى التعليم بين غالبية أعضاء مجالس الإدارة، ففى ذلك افتقار الجمعيات إلى المتخصصين من ذوى الخبرة الذين يستطيعون أن يوجهوا سياستها طبقاً لما تقضى به النظم والأساليب الاقتصادية والإدارية النافعة.

ويتضح من الجدول كذلك أن نسبة أعضاء مجلس الإدارة ممن لم ينالوا أى حظ من التعليم تبلغ ٩ر٢٦ ٪ وأن المجهولين تبلغ نسبتهم ٤ر٢٦ ٪ — وهؤلاء نميل إلى الاعتقاد بأنهم كأولئك الذين لم ينالوا حظاً من التعليم، لأن الشخص لا يخفى البيانات التى يطلب منه إيضاحها إلا إذا كان يرى فى ابرازها ما يغض من قيمته وينقص من قدره. ونخلص من ذلك إلى أن هناك عدداً كبيراً — يمثل نسبة كبيرة — من أعضاء مجالس الإدارة ليس مكانهم الطبيعى أن أن يحتلوا مثل هذه المراكز. وقد أورد التقييم كذلك بيانا إحصائياً عن نوع العمل الأصلى الذى يزاوله أعضاء مجالس الإدارة فى خارج ميدان التعاون فكان ما يرى فى الجدول التالى:

موظف حكومى	موظف أهلى	أعمال حرة	حرف ومهن صناعية	تجارة وزراعة	بدون عمل	مجهول	جملة
١٦٫٩ ٪	٢٩٫٣ ٪	٤٫٣ ٪	٣٫٩ ٪	١٠٫٩ ٪	٠٫٨ ٪	٣٣٫٩ ٪	١٠٠ ٪

ويتضح من ذلك أن الموظفين بين حكوميين وأهليين — وهم الذين يمثلون أصحاب الدخل المحدود — تبلغ نسبتهم ٤٦٫٢ ٪ من مجموع أعضاء مجالس الإدارة ، ويمكن تصور مدى أهمية الاعتراض على هذه النسبة إذا لاحظنا أن الموظف الحكومى أو الأهلى لم يؤت من الخبرة والدراية ما يسمحان له بقيادة الجمعيات القيادة السليمة ، وبخاصة إذا لم يكن له من تعليمه الخاص ما يجعله بصيراً ، ولو من الناحية النظرية — بالأمور الواجب اتباعها لضمان حسن إدارة هذه الجمعيات .

ويتضح كذلك من هذا الجدول أن نسبة المشتغلين بالأعمال الحرة وأصحاب الحرف والمهن والتجار والزراع ١٩٫١ ٪ من مجموع أعضاء المجالس ، وهؤلاء وإن كانوا على حظ من الخبرة العملية ، إلا أن ذلك لا يكفى فى الاطمئنان إلى قدرتهم عن حسن الإدارة ، نظراً لقلتهم من ناحية ، وعدم التأكد من تمام فهمهم للمبادىء والأساليب التعاونية من ناحية أخرى .

صفات لا بد منها فى أعضاء مجلس الادارة :

إن القوانين التعاونية فى شتى أنحاء العالم تنص على بعض صفات يجب أن تتوافر فى أعضاء مجالس الإدارة ، لأن هؤلاء الأعضاء يعتبرون أمناء على الجمعية

وأموالها وممتلكاتها ، ومن ثم كان لا بد أن تتوافر فيهم من هذه الصفات ما يحول بينهم وبين التطلع إلى أرباح غير مشروعة أو الحصول على أية مزايا خلاف المكافآت التي يسمح بها نظام الجمعية أو قرارات الجمعية العمومية .

كذلك يجب أن تتوافر لدى أعضاء مجلس الإدارة الخبرة والدراية بالنظم التجارية الحديثة ، حتى يستطيعون أداء ما عليهم من واجبات بأعلى قدر ممكن من الكفاية . . هذا بالإضافة إلى ما تحتمه الأوضاع الاشتراكية من ضروره أن يكون عضو مجلس إدارة الجمعية عضوا في الاتحاد الاشتراكي .

ففي الاتحاد السوفييتي مثلا — يقع على عاتق الحزب والمسئولين في الحكومة الموافقة على أداء من يرشحون أنفسهم لعضوية مجلس الإدارة ، ويشترط فيهم أن يكونوا على جانب كبير من الإيمان بعقائد الحزب ، فضلا عن توافر أعلى قدر من الخبرة والدراية والبصر بأمور الجمعية .

وفي انجلترا — يقول « بروفسور هل » أن طلب امتحان المرشحين لعضوية مجلس الإدارة في الجمعيات التعاونية قد ازداد بالحاح خلال السنوات الأخيرة ، لذلك يقوم الاتحاد التعاوني البريطاني بإعطاء دراسات تؤهل العضو لأن يكون أكثر فهما للواجبات الملقاة على عضو مجلس الإدارة ، وتقام هذه الدروس بمدارس في نهاية الأسبوع ، أو عن طريق تنظيم فصول خاصة لأعضاء مجالس الإدارة المرتقبين ، ثم يعقد بعد ذلك امتحان للأعضاء لمعرفة مدى ما استفادوه من هذه الدراسات ، فاذا اجتاز المرشح الامتحان بنجاح ، كان ذلك دليلا على أنه أكثر نفعاً للجمعية من غيره .

كما وتلجأ بعض الجمعيات فى سبيل تحقيق مبدأ الديمقراطية إلى طريقة خاصة، وهى أن تضع كل عضو من أعضائها فى إحدى اللجان التى تلائم ميوله واستعداده ليبذل فيها نشاطه. وإذا كانت لدى العضو رغبة فى نشاط معين، ولم يكن هذا النشاط ضمن أوجه نشاط الجمعية، سارعت بتكوين لجنة خاصة لهذا النشاط حتى تخلق فى جميع الأعضاء الشعور بالمسئولية وتثير فيهم روح الاهتمام الدائم بالجمعية.

وأعتقد أنه من عوامل نجاح عضو مجلس الإدارة حسن استعداده لتطبيق مفهوم القيادة الجماعية، وهى إحدى الأسس الثورية التى نادى بها الميثاق، لذلك يحسن أن يبذل الأعضاء بعض الجهد فى الاستعلام والتحرى عن الذين سيضعون فى أيديهم أمور جمعيتهم، وفى ضوء ما يسفر عنه تحرياتهم واستفساراتهم يستطيعون انتخاب الأصلح.

نحو رفع مستوى الكفاية بين أعضاء مجلس الإدارة :

لما كان الاتجاه السائد الآن يهدف إلى الارتقاء بنظام التعاون، وإقامة العمل فيه على أسس من المعرفة بالتنظيم الإدارى والعمل الفنى، والسير بمنظماته سنة بعد أخرى إلى الهدف المنشود، ولما كان تحقيق ذلك يتطلب أن تشل الجهود إتاحة الفرصة للقادة من أعضاء مجالس الإدارة الذين يعملون فى المجال التعاونى لدراسة فلسفة التعاون ووسائله والخدمات التى يقوم بها وطرق إدارة الجمعيات إدارة صحيحة ذات كفاءة عالية. لذلك بذل قسم التدريب والتعليم التعاونى التابع لوزارة الشئون الاجتماعية والعمل بعض الجهود لتدريب مختلف القوى التى تتطلبها المنظمات التعاونية.

وقد شمل هذا التدريب أعضاء مجالس الإدارة والقادة المحليين من أعضاء الجمعيات العمومية للجمعيات التعاونية المختلفة ، ويشمل هذا المنهج التدريبي ما يأتى[١] :

١ — مبادىء علم التعاون .

٢ — مبادىء علم المجتمع التطبيقى .

٣ — مبادىء علم الخدمة الاجتماعية .

٤ — الحركة التعاونية فى مصر .

٥ — المشاكل الاقتصادية والإجتماعية القومية والإقليمية والمحلية .

٦ — دور التعاون فى علاج العلل الاقتصادية والإجتماعية .

٧ — المشاكل التعاونية القومية والإقليمية والمحلية .

٨ — إدارة المؤسسات التعاونية ومهام وسلطات مجالس الإدارة والجمعية العمومية ومختلف اللجان .

والمنهج يغلب عليه — كما هو واضح — الناحية الإجتماعية . ونعتقد أنة لكى يمكن أن يحقق الأهداف المرجوة منه ، لابد أن يضاف إليه ما يمكن أعضاء مجالس الإدارة والقادة من الالمام بالأساليب الإدارية والتجارية الحديثة والعلوم التى تستخدمها الإدارة لتحقيق الكفاية الإدارية التى تهدف إلى رفع مستوى الخدمة فى مختلف أوجه نشاط الجمعية مع تحقيق أقصى ما يمكن من وفورات .

---

(١) يرجع إلى الصفحة رقم ٢ من مذكرة المكتب الفنى للجنة التعاون التابعة للادارة العامة للتخطيط الإجتماعى .

ولعل مما يبشر بالخير بالنسبة لمستقبل الحركة التعاونية ، أن الدولة قد عرفت طريقها إلى رفع الكفاية العامة عن طريق التدريب . . وبدأ التدريب يأخذ مكانه فى جميع الأجهزة وعلى كافة المستويات[١] . . . فهناك على سبيل المثال التدريب الإدارى والتدريب المهنى . . وفى خلال الفترة القصيرة التى أتبعت فيها الدولة هذا الأسلوب ، ظهرت نتائجه واضحة بحيث أصبح التدريب بمثابة الأسلوب الأول لرفع الكفاية فى جميع الأجهزة وفى شتى القطاعات .

وارتفاع التدريب إلى مستوى أعضاء مجالس الإدارة والمديرين فى المؤسسات العامة والشركات ، بحيث لم يعد يشعر هؤلاء بغضاضة فى تلقى دراسات على مستوى الاشراف والتوجيه من ذوى التخصص العالى وخاصة فى شئون الإدارة وانفسح المجال أمام هؤلاء المديرين لمباشرة التدريب بأنفسهم لمن هم دونهم من مديرى الإدارات والأقسام فى مختلف الفروع ، بحيث أمكن عن هذا الطريق نقل أقصى قدر ممكن ولازم من القدرات والكفايات التدريبية إلى سائر المستويات . . طبقة بعد طبقة . . ومرحلة بعد مرحلة . . ومستوى بعد آخر . . مما أثر فى سلامة الأجهزة كلها من قمة الهرم حتى قاعدة البناء .

عير أنه بدأت تظهر ظاهرة لها خطرها فى التدريب توشك — لو أتسع نطاقها — أن تفسد الخطة من أساسها وتسىء إلى التدريب نفسه كوسيلة من وسائل رفع الكفاية ،حتى ليخشى إذا لم يتنبه إليها ذوو الأختصاص منذ البداية أن تنتكس النتيجة ، بحيث يؤدى التدريب إلى نتائج عكسية تضعف الثقة فى النهاية فى كل الوسائل الحديثة للاصلاح .

---

(١) أنشىء المركز الثقافى التعاونى بالإسكندرية للقيام بمقتضيات التدريب القصير ، كذلك تقوم المؤسسات العامة التعاونية بمثل هذا التدريب لموظفيها .

ذلك بأنه تبين من استقراء بعض البرامج الموضوعة لرفع الكفاية الإدارية والفنية ، أن هذه البرامج على قدر ما تستهدفه من رفع الكفاية ما زالت تفتقر إلى الإخصائيين الذين يتعين أن يستقلوا بتنفيذ هذه البرامج بوصفهم ممثلى أعلى مستوى من الكفاية فى هذا النوع من الدراسة . غير أنه يؤسفنا أن نقول أن التدريب أصبح وسيلة لجذب عناصر ليست ذات اختصاص أو تخصص ، بحيث يصبح التدريب عن طريقهم غير ذى جدوى ، إذ فى الوقت الذى يعهد فيه إلى هؤلاء السادة بالتدريب يكونون هم أنفسهم فى حاجة إلى تلقى نفس هذه البرامج عن طريق الإخصائيين ذوى التخصص ليكون التدريب جديا ومجديا فى نفس الوقت .

وفى سبيل رفع الكفاية والاستفادة من ذوى التخصص العالى ، أنشئت إدارات — كإدارة التعبئة مثلا — مهمتها حصر الكفايات الممتازة والمتخصصة فى كل فرع من فروع العلوم والفنون ، ليكون لهؤلاء « دون غيرهم » أولوية الدعوة إلى تنفيذ هذه البرامج . وبحيث ينبغى أن ترتفع دعوة هؤلاء الإخصائيين لتدريب غيرهم إلى مستوى التكليف الواجب كضريبة يؤديها هؤلاء لمواطنيهم بدلا من أن ينقلب التدريب على أيدى غير الإخصائيين إلى ضريبة ثقيلة مفروضة على المواطنين لمصالح فريق من كبار الموظفين أخذوا أماكنهم من تنفيذ هذه البرامج على غير أساس من المشروعية العلمية .

لهذا ينبغى أن تبذل أقصى عناية لمراجعة البرامج المعدة للتدريب فى جميع المصالح والمؤسسات التعاونية بواسطة جهاز فنى متخصص ، والأمر يدعو فى نفس الوقت إلى أن يكون فى القمة من هذه المراجعة اعتماد أسماء المحاضرين فى

كل فرع من فروع التدريب فى ضوء الوثائق العلمية والفنية التى يجب أن تتخذ أساساً لهذا الاعتماد .

أننا نؤمن مع المؤمنين بالتدريب ، وكنا من الداعين إليه والعاملين فى ميدانه ولكن إيماننا بهذا النوع من الوسائل لرفع الكفاية الفنية والإدارية لا يجب أن ينسينا واجبنا إلى التنبيه — كلما كان ذلك ممكنا — إلى ما يشوب هذه الوسائل من عيوب أو انحرافات توشك أن تقوض هذا الإيمان ، فتنعكس النتائج وتتم النكسة .

ومعنى هذا ، فى الحركة التعاونية ، أنه يجب علينا أن نتعظ بأخطاء الماضى وعبرة ومآسيه . . فنعمل منذ الآن على إعداد الأيدى الخبيرة المتخصصة النزيهة المدربة المؤمنة بالرسالة التى تقوم بها للعمل فى التعاونيات ، كل فى المجال المناسب ، تأمينا للحركة التعاونية فى عهدها الجديد من التراجع والانتكاس .

والدولة الآن — وقد صار التعاون ركناركينا من أركانها ، ودعامة أساسية من دعائم حكمنا الاشتراكى — يجب أن تساند الأجهزة التعاونية المتخصصة ، على أن ترتفع بالحركة التعاونية إلى المستوى الذى تريده لها القيادة الرشيدة لهذه الأمة ، فتعمل على تخرج قادة للقطاع التعاونى ، لا يقل مستواهم فى هذا النوع من التعليم والتدريب عن مستوى ما تخرجه الدولة من قيادات للقطاعات الأخرى ، على أن يكون هؤلاء القادة التعاونيون على جانب كبير من الكفاية فى النواحى الإدارية والتنظيمية والرقابية والمالية والتسويقية والحاسبية .. وعلى جانب كبير أيضاً من الإيمان برسالة الحركة التعاونية وأهدافها ودورها الفعال فى بناء المجتمع الحديث . وبذلك تكون الدولة والحركة التعاونية قد استجابت

لما طالب به الميثاق من أن نطور أنفسنا فى هذه المرحلة من النضال بحيث يكون العلم للمجتمع ، وأن نساهم فى خلق المنظمات التعاونية ، بحيث تكون قادرة على تحريك الجهود الإنسانية وحل مشاكلها .

الجمعية المصرية للدراسات التعاونية :

من الجهود الثورية التى بذلت فى سبيل إقامة دعائم الحركة التعاونية على أسس علمية ، إنشاء الجمعية المصرية للدراسات التعاونية[1] برئاسة السيد كمال الدين رفعت أمين الدعوة والفكر بالإتحاد الإشتراكى العربى ، وقد أنشئت هذه الجمعية على غرار جمعية بيلرفو (بفنلندا) ويندرج فى عضويتها نخبة من المتخصصين الذين أخذوا على عاتقهم نشر الدعوة التعاونية والقيام بالتعليم والتنظيم التعاونى .

وبالإطلاع على القانون النظامى لهذه الجمعية يتضح مايأتى :

اولا — اغراضها :

(أ) نشر الفكر التعاونى .

(ب) توكيد الصلة بين المبادىء التعاونية وبين الإشتراكية العربية .

ثانيا — وسائلها فى تحقيق اغراضها :

للجمعية أن تباشر أغراضها بكافة الوسائل العلمية وبنوع خاص ما يأتى :

١ — تنظيم المحاضرات والندوات العلمية فى مختلف فروع التعاون .

---

(١) تم شهر هذه الجمعية بتاريخ ١٩٦٣/٤/٢٩ تحت رقم ١٨٤٤ — ثم أعيد شهرها فى شهر سبتمبر ١٩٦٦ طبقا للقانون الجديد ولائحته التنفيذية .

٢ — إصدار مجلة علمية تعاونية .

٣ — نشر المحاضرات والمؤلفات والرسائل العلمية .

٤ — تشجيع التأليف والبحث العلمى فى مختلف فروع التعاون .

٥ — دراسة القوانين واللوائح الخاصة بالتنظيمات التعاونية وإبداء الرأى فيها .

٦ — إدارة ورعاية معاهد الدراسات التعاونية ومراكز التدريب والثقافة التعاونية .

٧ — إنشاء مكتبة تعاونية .

٨ — عقد المؤتمرات العلمية التعاونية فى الجمهورية العربية المتحدة والإشتراك فيما يعقد منها فى الخارج .

٩ — عقد الصلة بين الجمعية وبين المنظمات التعاونية وتشجيع الرحلات والبعثات لدراسة وبحث الموضوعات التعاونية .

١٠ — عقد الصلة بين الجمعية وبين المنظمات التعاونية بغرض إجراء بحوث ودراسات متعلقة بمشاكل التنظيم والإدارة ووضع الحلول المناسبة لها.

١١ — إنشاء ناد للأعضاء بمقر الجمعية .

وقد قامت الجمعية فعلا بنشر بعض الكتب والمقالات ، وشاركت فى تحرير جرائد التعاون .. هذا فضلا عن أنها دعت أساتذة من الخارج وعقدت مؤتمرات علمية تعاونية وأقامت معهداً للدراسات التعاونية .

والأمل كبير فى أن تسهم هذه الجمعية بدور إيجابى فى تطوير الحركة التعاونية على أسس علمية.

المبحث الرابع

التعليم التعاونى والادارة العلمية

التعليم التعاونى والإدارة العلمية

يعيش العالم الآن فى ظل ثورة إدارية مستمرة . . وعلى قدر ما تحسن الدول والمنظمات تنظيم وإدارة شئونها ، وعلى قدر ما يكتب لها التقدم وتحقيق أهدافها فى التنمية الاقتصادية ، والارتفاع بمستوى معيشة المواطنين . من أجل ذلك تعطى الدول المتقدمة مزيداً من العناية والاهتمام بالبحوث والدراسات التى تبذل فى سبيل توفير الكفايات الفنية والإدارية ، وترصد الأموال الضخمة ليتمكن القائمون على البحوث والدراسات من التعرف على أسباب فشل المشروعات ليهتدوا على ضوء البحوث العلمية بالخطوات الواجب إتباعها عند تكوين أى مشروع ، ليقوا أنفسهم شر التجربة التى قد تخطىء أو تصيب ، والبحث العلمى وحده هو الذى يجعل التجربة والخطأ تقدما مأمون العواقب ، وبدون العلم فإن التجربة والخطأ تصبحان نزعات اعتباطية ، قد تصيب مرة ، ولكنها تخطى عشرات المرات .

وفى إعتقادى أن معظم الجمعيات التعاونية عندنا تفتقر افتقاراً شديداً إلى الكفايات الفنية والإدارية ، وتكفى زيارة واحدة إلى هذه الجمعيات للحكم على مدى النقص فى الكفايات الفنية والإدارية التى تشرف عليها ، لعل أيسر ما يطالعك فى هذه الجمعيات إهمال المظهر سواء فى ذلك مظهر الجمعية أو مظهر موظفيها ، وعدم تنسيق البضائع المعروضة ، إلى غير ذلك من مخالفة المبادىء الأولية البديهية التى تعمل الإدارة الحسنة على تلافى إهمالها ، وفى ذلك يقول « جيمس[1] بيتروارباس »

---

(١) James Peter Warbasse,
Problems of Cooperation,
The Cooperative League of the U. S. A., P. 30.

أن المحل المهمل ينم — أول ما ينم — على أن المسئولين عنه مهملون ، تماماً كما هو الحال فى الحكومات . فإن الحكومة الفاسدة تنم على فساد الناخبين . إن قذارة الجمعية يعتبر أمراً غير عادى بالنسبة للتعاون لأن التعاون بطبعه نظيف ، أما قذارة الجمعية فتدل على أن عناصر غير مؤمنة بالتعاون استطاعت أن تتسلل بين صفوف أعضائه .

ومن الأمور التى يجب أن يفهمها التعاونيون جيداً أن الجمعيات التعاونية أيا كان نوعها ، وسواء أكانت جمعيات للانتاج أو جمعيات للاستهلاك ، ليست إلا منظمات إقتصادية يجب أن ترتفع بمستوى كفايتها إذا أرادت أن تقف على أقدامها وتحقق أهدافها فى ميادين نشاطها ، وتتفوق على منافسيها من المشروعات التى تقوم بنشاط مماثل .

والواقع إن الكفايات الفنية والإدارية تعتبر من أهم العوامل التى تساعد على تحقيق هذه الأهداف ، ولهذا يحسن الاسراع باتخاذ الخطوات الايجابية نحو إخراج جيل من الإداريين التعاونيين الذين يعرفــون كيف يستفيدون من الكفايات الإنسانية التى تعمل تحت إدارتهم ، وكيف يستخدمون هذه الكفايات بحيث يوحدون بين صفوفها ، وينسقون من جهودها ، ويخلقون بينها روح الفريق ، ويوجهونها نحو تحقيق أهداف التعاون المنشودة .

ولا شك أن ذلك يتطلب أن يكون هؤلاء الإداريون من الطبقة التى تزودت بالثقافة الإدارية والعلمية ، ومارستها من الناحية التطبيقية حتى يستطيعوا أن يطبقوا مبادىء الإدارة العلمية فى إدارة الجمعيات التعاونية . . ومن المعروف الآن لكل باحث ودارس فى علم التنظيم والإدارة أن مبادىء الإدارة العلمية قد عم تطبيقها فى الخارج تقريباً فى مختلف أنواع المشروعات .

وقد يرى بعض التعاونيين أنه ليس هناك حاجة إلى الاهتمام بضرورة توافر هذه الكفايات بحجة صغر حجم معظم هذه الجمعيات ، فإن أى فرد متى كان على جانب قليل من الخبرة يستطيع أن يقوم بتصريف شئونها . ولكن هذا دون شك رأى خاطىء ، فإنه لا يؤثر فى أساس التنظيم والإدارة أن تكون الجمعية صغيرة أو كبيرة ، فإن المطلوب فى كلتا الحالتين هو تحقيق غرض محدد ، وتنفيذ سياسة معينة ، وهذا يقتضى ضرورة توفير الكفاية . وفى إعتقادى أن عدم الاهتمام الكثير بالناحية التنظمية والإدارية فى هذه الجمعيات هوالسبب فى تعثر خطوات الكثير منها وفشلها .

ويهمنا أن نؤكد هنا حقيقة يجب أن نترسمها ، وهى أنه إذا كان علينا أن نرتفع إلى المستوى الجدير بما يجب أن يكون عليه التعاون فى مجتمعنا الاشتراكى فيجب أن نتعظ بأخطاء الماضى وعبره ومآسيه سواء فى بلادنا أو فى بلاد أخرى.

وقد أجريت بحوث ودراسات فى كثير من البلدان عن أسباب فشل الجمعيات التعاونية وتعطلها عن العمل ، وقد تبين من هذه البحوث والدراسات أن الأسباب تكاد تكون واحدة .

ومن بين هذه البحوث ما قدمته الكاتبة « كاترين[١] ويب » إلى المؤتمر التعاونى الثالث الذى عقد بلندن عام ١٨٣٢ ، وذكرت فيه أن فشل الجمعيات التعاونية إنما يرجع إلى أسباب ثلاثة :

---

(١) Catherine Webb,
Industrial Cooper ation,
The Cooperative Union, London, 1906. P. 59.

١ — عدم اهتمام الأعضاء بجمعيتهم ، ليس فقط من ناحية عدم الاهتمام بحضور الجمعيات العمومية ، ولكن أيضاً من ناحية عدم التعامل معها.

٢ — فشلهم فى القيام بعمليات المراجعة والجرد المستمر .

٣ — انعدام الكفاية والأمانة لدى المديرين .

ومنذ ذلك الحين أجريت بحوث ودراسات كثيرة للتعرف على أسباب فشل الجمعيات . . ومن بينها ما قام به الأستاذان « أكلاند[١] وجونز » عام ١٨٤٤ ، واللذان ذكرا أسباب فشل وانقضاء ١٠٦١ر١ جمعية منذ عام ١٨٢٦ ، وأرجعا ذلك إلى أسباب يمكن القول أنها تندرج جميعاً تحت ضعف الكفايات الفنية والإدارية .

وفى عام ١٩١٨ نشر الاتحاد العام التعاونى الأمريكى كتيباً من أربعة صفحات بعنوان « لماذا تفشل الجمعيات التعاونية » .

ونشر مكتب العمل فى الولايات المتحدة الأمريكية فى عامى[٢] ١٩٢٣ ، ١٩٢٧ إحصاءات عن أسباب فشل الجمعيات التعاونية للاستهلاك لفترات متعاقبة مدتها خمس سنوات تنتهى فى عامى ١٩٢٠ ، ١٩٢٥ على التوالى .

---

(١) Working Men Cooperators A. H. D. Acland & Benjamin Jones. Cossell and Compang. 1884. pp. 72-74

(٢) Consumers' Cooperative Societies in the U. S. A. in 1920. Wash, D. C. : Bur. Labor Stat. Bul. 313-1923 pp. 74-75. (Govt. Print. off.)

ينظر أيضاً Cooperative movement in the U. S. A. in 1925 (Other than agricultural). Wash, D. C. Bur. Labor Stat. Bul 437-1927. pp 96-103. (Gov't Print off.).

وفى عام ١٩٢٨ أصدرت لجنة التجارة الاتحادية كتاباً عن التسويق[١] التعاونى ضمنته فصلا عن أسباب تعطل وفشل الجمعيات التعاونية .

وكذلك أجرت وزارة الزراعة الأمريكية بحوثاً ودراسات عديدة عن أسباب تعطل وفشل الجمعيات ، وأولى هذه البحوث ما أجراه جورج ك. هولمز[٢] عام ١٩٠٠ ، ثم اتبعته بتقرير ثان فى عام ١٩٢٣ عن الجمعيات التى توقفت عن العمل منذ عام ١٩١٣ ، وقد تضمن هذا التقرير خلاصة البحث الذى أجرى على ٢٤٣ جمعية من الجمعيات التى توقفت عن العمل .

كذلك أصدرت وزارة الزراعة تقريراً ثالثاً فى عام ١٩٢٤ يتضمن البحوث والدراسات التى أجريت على ٦٠٨ جمعية من مجموع الجمعيات التى توقفت عن العمل فيما بين عامى ١٩١٣[٣] ، ١٩٢٢ وكان عددها (ألف جمعية) .

وقد تبين من التقريرين اللذين أصدرهما المكتب الأمريكى لإحصاءات

---

(١) Cooperative Marketing. Federal Trade Commission wash, D. C. Cov't Print. off -1928- (70th Congress, Ist Session, Senate Eocument 95 : 299-823).

(٢) Report of the M. S, Industrial Commission. wash, D. C. 1901, Vol. X, p. ccclxvii and Vol. XII, F, p. ccxciv. (Gov't Print, off.).

(٣) رجاء التكرم بالرجوع إلى التقريرين الآتيين : M. S. Bureau Agricutural Economiss : 1- 1923 Why Some Cooperativs have failed, In Agricultnral wash., D.C. : U.S. Bur.Agr Econ., p 5. 1924. Statis--tics regarding Cooperatives now ont of business. In Agricultural Cooperation, Vol. II, No. I Jan. I. Wash., D.C. : U.S· Bur. Agr-Econ., pp. 3-5.

العمل أن هناك أحد عشر سبباً تكون نسبة مقدارها ٧٤ ٪ من أسباب فشل الجمعيات ، وهذه الأسباب هى :

١ — عدم كفاية الإدارة .

٢ — زيادة المخزون عن اللازم .

٣ — الإهمال فى إمساك الدفاتر .

٤ — التوسع غير الحكيم فى الائتمان .

٥ — ارتفاع المصاريف الثابتة .

٦ — شراء بضائع بطيئة الحركة .

٧ — اتباع سياسة إجمالى ربح منخفض .

٨ — الاعتماد أكثر من اللازم على رأس المال المقترض .

٩ — عدم كفاية رأس المال .

١٠ — تجميد أموال الجمعيات على أصول ثابتة .

١١ — سوء الموقع .

ولعل من أهم التقارير التى بحثت فى أسباب توقف الجمعيات الزراعية وتعطلها عن العمل التقرير الذى قدمه الأستاذان :

W. W. Cochrane and R. H. Elsworth 1943, Farmers, Cooperative discontinuances, 1875-1939., Wash., D. C U. S. Farm Credit Admin. Misc. Rpt. 65 : 29, 38.

وترجع أهمية هذا التقرير إلى أنه قام بدراسة واسعة على عدد كبير من الجمعيات يبلغ ١٤٦٥٥ جمعية ، وهى الجمعيات التى توقفت عن العمل بين عامى ١٨٧٥ ، ١٩٣٩ وقد تناول هذا التقرير بالتفصيل كثير من الأسباب التى أدت بهذه الجمعيات إلى التوقف عن العمل . . وبالتالى فشلها ، وأوضح أنه أمكن

القيام ببحوث ودراسات على ٧٣٧٣ من مجموع عدد الجمعيات موضوع البحث ، وأنه أمكن حصر ١١٢٧٢ سبباً لتعطل الجمعيات وفشلها .

وقد ذكر التقرير أنه يمكن القول أن هذه الأسباب تعتبر أيضاً السبب فى فشل بقية الجمعيات .

وفيما يلى نورد جدولا يوضح النسب المئوية لأسباب توقف الجمعيات الزراعية وتعطلها عن العمل فيما بين عامى ١٨٧٥ ، ١٩٣٩ من واقع الدراسات الواردة بالتقرير المشار إليه :

السبب	عدد مرات حدوثه	النسبة المئوية
مصاعب إدارية	٢٢٣٤	١٩ر٨
مصاعب تتعلق بالعضوية	٢٢٢٠	١٩ر٧
أسبات قهرية	١٢٣١	١٠ر٩
قصور المعاملات عن الحجم الأمثل	١١٦١	١٠ر٣
مصاعب مالية وإئتمانية	١٠٧٩	٩ر٦
مشاكل فى النقل	١٠٢٠	٩ر١
الإنخفاض المفاجىء فى الأسعار	١٠٠٣	٨ر٩
الجهود التى تبذل من المنشآت المنافسة	٦١٤	٥ر٤
التكتل والإندماج	٣٥٧	٣ر٢
التطورات التكنولوجية	١٣٥	١ر٢
أسباب أخرى	٢١٨	١ر٩
الإجمالى	١١٢٧٢	١٠٠

وأعتقد أن الأسباب التى وردت عن فشل الجمعيات فى هذا التقرير أو فى غيره من التقارير السابق ذكرها ، يمكن إرجاعها إلى سبب واحد . . **هو عدم مراعاة الأصول العلمية فى الادارة .**

وأعتقد أن الأسباب السابق ذكرها تكاد تكون عامة سواء فى أمريكا أم فى أى بلد آخر[1] .

من أجل ذلك اقترحنا ضرورة إضافة مبدأ جديد إلى المبادىء التعاونية ، وهو ضرورة تطبيق الإدارة العلمية فى الجمعيات التعاونية .

فالجمعيات التعاونية يجب أن تتخذ جميع الوسائل العلمية التى تساعدها على تحقيق أهدافها ، ولها فى سبيل ذلك أن تستخدم الوسائل الصحيحة لأداء الأعمال بقصد الحصول على أفضل النتائج بأقل الجهود الممكنة . وتستعين بالقيادات الحازمة القادرة ، وتطبق جميع عناصر الإدارة العلمية من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة ، يستهدف منها تحقيق أهدافها .

ويوجد فى جمهوريتنا العزيزة ما يربو على ٤٦٠٠ جمعية ، زراعية وتابعة للاصلاح الزراعى ، وهذه الجمعيات بمثابة الشرايين فى جسد هذه الأمة ، فهى تنتشر فى جميع أنحائها ومختلف قراها ، بل لقد امتد النشاط التعاونى عندنا الآن حتى شمل صحارينا .

فإذا أردنا لجمهوريتنا العزيزة أن تبلغ شأوها الرفيع ، وأن تتحرك نحو تحقيق أهدافها بكل ما فيها من أمل دافع ، وبكل ما فيها من طاقة خلاقة .

---

(١) نرجو الرجوع إلى البحث الذى أجراه مؤلف هذا البحث عن أسباب فشل الجمعيات التعاونية للاستهلاك فى مصر وعنوانه « تنظيم وإدارة الجمعيات التعاونية للاستهلاك فى مصر » عام ١٩٥٩ .

وإذا أردنا لتنظيماتنا التعاونية أن تكون قوى متقدمة فى ميادين العمل الوطنى الديمقراطى ، ومعينا لا ينضب للقيادات الواعية التى تلمس بأصابعها مباشرة أعصاب الجماهير وتشعر بقوة نبضها .

ينبغى أن نبذل أقصى طاقاتنا وإمكانياتنا لتدعيم الفكر الاشتراكى ومحو رواسب الأسلوب الرأسمالى القائم على الكفاح بين الطبقات .. وأن التعاونيات تستطيع أن تقوم بدور إيجابى فى كفاح الطبقات العاملة ضد الرأسمالية المستغلة .. ومن أجل هذا نرى قادة الفكر الاشتراكى السياسى يقررون أن التعاون يعتبر بمثابة الطريق الوحيد الذى يمكن أن يدفع الفلاحين إلى الانضمام إلى البنيان الاشتراكى أو إلى الاقتصاد الجماعى ... ولتحقيق هذا الهدف أعيد تنظيم البنيان التعاونى فى روسيا(١) وأنشئت هيئة مركزية جديدة أطلق عليها « سنتروزيوس » لتكون قمة البنيان الهرمى التعاونى فى روسيا . ويليها الهيئات المركزية فى الجمهوريات .. ومن الجهود التى قامت بها هذه الهيئة فى مجال التعاون ، إنشاء أربعة معاهد عليا تعاونية تضم الآن أكثر من ٦٠٠ من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين فى التعاون الاستهلاكى .. ويتم التعليم عن طريق الدراسة الصباحية والمسائية والمراسلة .. ومدة الدراسة للطالب المتفرغ ٤½ سنة ولغيره ٥½ سنة .. هذا بالإضافة إلى إنشاء معاهد تعاونية ثانوية متخصصة يزيد عددها على ١٢٠ .وقد أدى نشر الفكر التعاونى وتخريج القيادات التعاونية

---

(١) يرجع إلى

1 — Soviet Co— operation, Published by The Cooperative Union. Manchester, 1944.

2 — Consumers, Cooperatives in the U.S.S.R. Centrosoyuz Published House, Moscow, 1956. P. 41.

الإدارية إلى تدعيم الحركة التعاونية الاستهلاكية إذ ينضم إليها الآن ٤٦ مليون عضو .. وهى الآن موضع التقدير الكامل من الدولة واحترامها .

وفى أمريكا ..[١] بالإضافة إلى كون التعاون ومواده تدرس فى جامعات أكثر من ٤٢ ولاية بالولايات المتحدة الأمريكية ، فإن هناك علاقة مستمرة ووثيقة بين الجامعات والحركة التعاونية لإيجاد الحلول لما يقابلها من صعاب .. وآخرها إنشاء المركز الدولى للتدريب التعاونى بالاتفاق بين جامعة وبسكنسكن والحركة التعاونية الأمريكية وقيام هذا المركز داخل الجامعة وإشرافها بإعطاء برامج تدريبية لرفع الكفاية الفنية والإدارية فى مختلف القطاعات التعاونية وفقاً لفلسفة التعاون وأسلوبه القائم على الاعتماد على النفس ومحاربة السيطرة والاستغلال والانتهازية .

وهكذا نجد أنه رغما عن تصارع الكتلتين الشرقية والغربية .. فإنهما يلتقيان فى أسلوب التعاون ، ويتمسكان به ، لأنه يلتقى مع المبادىء والمثل العليا التى تجعل الفرد يؤثر المجتمع على نفسه ، فشعاره دائماً « الفرد للمجموع .. والمجموع للفرد » وهما أقوى دعامتين لإقامة مجتمع الحياة .

ونحن فى الجمهورية العربية المتحدة أحوج ما نكون إلى نشر التعليم التعاونى الفنى على نطاق واسع .. ليس نطاق التعريف بالمبادىء ونشر الدعوة .. الأمر

(١) International Cooperative Training Journal. Volume 1. Number 4 — 1965. P. 10

ويجب أن نوضح بهذه المناسبة أيضا أن اسرائيل تدرس التعاون فى مدارسها وفى الجامعة العبرية بالقدس ، وخصصت لذلك كرسيا للاستاذية .

الذى تضطلع به كافة الجهات .. ولكن وبصفة خاصة بإعداد أجيال من الاخصائيين المدربين على أعلى مستوى من الكفاءة والامتياز للعمل فى التعاونيات . . كل فى المجال المناسب تأميناً للحركة التعاونية فى عهدها الجديد من التراجع والانتكاس .

على أنه ليس المقصود بهذه الدراسات ـ كما قد يبدو للوهلة الأولى ـ تخريج طلاب مؤمنين بالمبادىء التعاونية وحدها وإنما الغرض الأساسى هو إعداد خريجين حاصلين على دراسات فنية فى النواحى الإدارية والتنظيمية والرقابية والمالية والتسويقية والمحاسبية ، على أن يباشروا هذا الاختصاص بروح تعاونية وبأسلوب تعاونى .

وإذا كانت الثورة الاشتراكية فى مصر قد قامت أصلا على قواعد من التخطيط تأميناً لنجاحها وبلوغ غايتها .. فإنه لأولى أن يسير التعليم التعاونى وفق مخطط خاص فى حدود الخطة العامة للدولة بحيث يتجاوب معها ويساير أهدافها ويغير احتياجاتها ، وبحيث يسير الركب فى شتى الميادين ، وفى ميدان التعاون بالذات ، فى نفس الطريق الذى رسمه قائد الاشتراكية التعاونية الرئيس جمال عبد الناصر .

ولقد بدأ التعليم التعاونى أول ما بدأ فى صورة مركز للدراسات التعاونية أنشأه الاتحاد التعاونى بمحافظة القاهرة ، مدة الدراسة فيه سنة واحدة ، ولئن كان هذا المركز قد حقق فى مرحلته الأولى بعض النجاح فى حدود الغاية التى أنشىء من أجلها ، وسد بعض الاحتياجات العاجلة فى بنك التسليف وبعض الهيئات التعاونية الأخرى ، إلا أنها مجرد باكورة فى ميدان التعليم التعاونى

الـكامل الذى بلغ مرحلته التالية فيما بعد . وقد أنشىء معهد الدراسات التعاونية التجارى التابع للجمعية المصرية للدراسات التعاونية الذى صدر به قرار وزير التعليم العالى رقم ١٥٤ لسنة ١٩٦٤ .

وقد آمنت الدولة بأن تطوير الحركة التعاونية لن يكون إلا بالأيدى الخبيرة الأمينة المنزهة المدربة القادرة على حل ما قد يعترضها من مشاكل أو صعاب ، ومعنى هذا أنه يجب أن يكون من مكونات شخصيتها الصفات العلمية والخلقية . وعلى هذا الأساس صدرت إرادة الرئيس بأن تضمنت لائحة الجامعة إنشاء دراسات عليا لتخريج قادة للتعاون على أعلى جانب من الكفاية ، ووضعت من الشروط ما يستهدف تحقيق ذلك ، وهذا طبقاً لما يلى :

— جعلت مدة الدراسة لنيل هذا الدبلوم سنتين .

— يشترط فى الطالب أن يكون حاصلا على درجة بكالوريوس فى التجارة من إحدى جامعات الجمهورية العربية المتحدة ، أو على درجة معادلة لها من معهد آخر معترف به من الجامعة . ويجوز قبول الحاصلين على درجة بكالوريوس أو ليسانس فى هذه الدراسات من كليات أخرى لنيل هذا الدبلوم .

— أن يكون الطالب قد قضى عامين على الأقل يعمل بإحدى المؤسسات التعاونية التى ترتبط بنوع الدراسة التى يرغب فى الالتحاق بها أو فى عمل حكومى يتصل إتصالا وثيقاً بأعمال هذه المؤسسات وأن يظل فى عمله طوال مدة دراسته للدبلوم .

ولعلنا لا نكون مغالين إذا قلنا أننا نستبشر خيراً بتطوير الدراسات التعاونية بصفة عامة ، والمعهد العالى للدراسات التعاونية والإدارية بصفة خاصة ، حيث صدر القرار الوزارى رقم ٢٧١ بتاريخ ٧/١٠/١٩٦٨ بإنشاء « المعهد العالى للدراسات التعاونية والإدارية » .

وغنى عن البيان أن البرامج الدراسية قد أعدت ووزعت على مرحلتى الدراسة ، بحيث يوجد من التكامل فى كل مرحلة منها ما يؤهل الخريجين للحصول على المستوى الكافى للعمل فى المستوى الذى يعد له .

كما أن الجهود العلمية قد بذلت بعناية فى التخطيط للمرحلتين ، بحيث نتمكن من إيجاد جهاز إدارى على أعلى قدر ممكن من الكفاءة والفهم لرسالة التعاون ، يتمكن من القيام بالوظائف الإدارية والتنظيمية والرقابية والمالية والتسويقية والحاسبية فى كل ميادين التعاون الزراعى والإنتاجى والاستهلاكى والتعاون فى الإسكان .

كما روعى فى هذا التخطيط أن نتمكن من إيجاد المدير التعاونى الذى يستطيع أن يتولى مهمة الإشراف على الوظائف المختلفة بالإضافة إلى أنظمة الضبط الداخلى فى الجمعيات التعاونية فضلا عن قيامه فى الوقت نفسه بالإشراف على مهام المراجعة المستمرة لسجلات الجمعية ، والتى ينبغى أن تمسك بصورة من شأنها التيسير على من يهمهم الأمر فى أى وقت وبناء على إخطار سابق الحصول على صورة واضحة لما آلت إليه أموال الجمعية أو الحسابات الشخصية الخاصة بالأعضاء ، وأن يكون مدير الجمعية ليس قادراً فحسب على فهم هذه السجلات بنفسه ، بل يجب أن يكون قادراً أيضاً على شرحها بوضوح لأعضاء المجلس الذين تبدو لهم فى بعض الأحيان غامضة أو شبه منفرة .

ونحب أن نوضح أن هـذا التطوير مكننا من أن نساير الثورة الإدارية المعاصرة فى التعاونيات بحيث يكون هناك إتجاهاً واضحا نحو الفصـل بين موضوعين :

أولا : ديمقراطية الإدارة .

ثانياً : الإدارة المهنية .

أما ديمقراطية الإدارة ، فهذه ينبغى أن يقوم بها أعضاء مجالس إدارة منتخبون ، على أن يكون مفهوماً أن مهمتهم الأولى هى القيام بمهام الإشراف والرقابة . وهذه المهام يمـكن لأعضاء مجالس الإدارة المنتخبون لبعض الوقت أن يؤدوها بكفاية .

أما الإدارة المهنية فينبغى أن يتولاها إداريون محترفون يعملون طول الوقت ، يتصفون بالـكفاية والقدرة على تطبيق الأساليب الإدارية ، ويكونون على جانب كبير من الإيمان بفلسفة الحركة التعاونية وأهدافها ، كما ينبغى أن يكون واضحاً أن الأخذ بمفهوم الإدارة المهنية لا يترتب عليه أدنى تقلص لاختصاصات مجالس الإدارة المنتخبة .(١)

---

(١) نوجه النظر بصفه خاصة إلى القرار الذى أصدره المؤتمر التعاونى العام و بريطانيا عام ١٩٥٥ والذى عقد فى مدينة ادنبرة باسكتلندا ، ومن مقتضى هذا القرار تشكيل لجنة على مستوى عال على أن توضع جميع الإمكانيات تحت تصرفها لتيسير مهمتها التى تتعلق بمراجعة النظم التى تسير عليها الحركة التعاونية فى بريطانيا واقتراح ما تراه من حلول ، وقد شكلت اللجنة برياسة مستر جيتسكيل الزعيم العمالى المشهور ، وعضوية مس مرجريت دجبى ، وبروفسورد • ت . تاك ، والـكولونيل س •ل • هاردى ، ومستر موراى ، ولادى هل . وقدمت اللجنة تقريرها فى عام ١٩٨٥ ، ويحتوى على ٣٢٠ صفحة — وعنوان التقرير :

Cooperative Independent Commission Report, Cooperative Union LTD. 1958.

الفصل الثاني

عقبات الفشل أمام التعاونيات

مقدمة

أجرى الإتحاد التعاونى الأمريكى بحوثاً عديدة على عديد من الجمعيات التعاونية فى الولايات المتحدة الأمريكية . وقد وضعت نتائج هذه البحوث فى متناول الباحثين والراغبين فى الاطلاع عليها . وكانت هذه البحوث تتعلق بمواقع هذه الجمعيات ، ومدة حياتها ، وعدد أعضائها ، ورؤوس أموالها ، وطبيعة نشاطها ، والعمل التعليمى فيها ، ودوران البضاعة ، ودرجة نموها ، وتكلفة تشغيلها ، ومصادر شرائها . . . إلى غير ذلك من الأساليب التجارية التى تتطلبها إدارة الأعمال. غير أنه لوحظ أنه أثناء إجراء هذه الدراسات ، فإن كثيراً من الجمعيات توقفت عن أعمالها ، وفى نفس الوقت أنشئت جمعيات جديدة ، الأمر الذى جعل مثل هذه الصورة أمام بعض الباحثين التعاونيين تبدو مهزوزة ، وتتطلب مزيداً من البحث والدراسة .

ومن الباحثين الذين استرعتهم هذه الظاهرة « جيمس بيتر وارباس »[1] وهو أحد كبار التعاونيين فى الولايات المتحدة، إذ أنه كان مديراً لمعهد روتشديل ورئيساً فخرياً للاتحاد التعاونى الأمريكى ، وعضواً فى اللجنة المركزية للحلف

(1) James Peter Warbasse : Director of Rochdale institute, President Emeritus of the Cooperative League of the U.S.A., Member of the Central Committee of the inter-nstionai Cooperative Alliance.

وهذا الرجل له مؤلفات عديدة فى التعاون ، ومنها كتابه عن مشاكل التعاون Probiems of Cooperation وهو المرجع الذى استندنا إلى تقسيماته وارائه فى هذا الفصل .

التعاونى الدولى . وقد جعل هذا الرجل شغله الشاغل أن يطوف بالولايات المختلفة فى أمريكا ، ويقرأ كثيراً من البحوث والنشرات التى تتعلق بالجمعيات التعاونية التى توقفت عن النشاط ، وبعد سنتين من البحث والدراسة المستمرة خاص إلى نتائج توضح « لماذا تفشل الجمعيات التعاونية ؟ . . » وهو يعلن فى نتائج بحثه الموجز أن الدراسة التى قام بها لا تعتبر دراسة أكاديمية بالدرجة الأولى ، إنما هى دراسة تكشف عن حقائق الواقع . . . إنها كانت نتائج مشاهدات جادة ودقيقة .. تطلبت السفر آلافا عديدة من الأميال . . كما وتطلبت بالدرجة الأولى احتمالا وصبراً لا حد ولا نهاية لهما .

ويقول الباحث أن أى إنسان لايستفيد من أخطاء هؤلاء الذين حاولوا .. ثم فشلوا يعتبر قصير النظر .. فإن هؤلاء الذين فشلوا قد بصرونا بكثير من الأمور جعلتنا الأن ننعم بثمرات النجاح ، فنحن نتعلم الحكمة من الفشل . وغالبا مانتعرف على ماينبغى عمله من معرفتنا بما لا ينبغى عمله . والشخص الذى لم يرتكب خطأ لا يمكن أن يكون قد حقق أى اكتشاف أو أضاف جديد . وكثيراً مانجد أن أحد الرحالة قد أصبح أكثر خبرة ودراية بمنطقة معينة ، وذلك نتيجة لأنه ضل فيها أثناء تجواله وترحاله .

ومن هذا المعنى يستطرد الباحث قائلا أن هذه الدراسة تتعلق بجمعيات ضلت طريقها .. أنها توضح أسباب الفشل والمصاعب والعقبات التى أدت إلى موتها .. ومن هنا فإنها تضىء الطريق لمن يريدون أن يستفيدوا من عثرات الماضى وأخطاءه ، وقد حاولنا فى هذه الدراسة الموجزة أن نتبع تقسيمات الباحث، ونوضح كثيراً من آرائه .

المبحث الأول

اخطاء فى السياسات التمو ليه

Errors in Financial Policy

١ — التعامل بالأجل Credit Business

من أهم المبادىء أو القواعد التي وضعها رواد روتشديل «التعامل بالنقد». فقد بدأوا برأس مال صغير وتعاملوا فى عدد قليل من السلع لم يتجاوز خمس سلع ، فإذا إشترى أحدهم شيئاً ، كان عليه أن يدفع مقابل ما أخـذ ، وذلك ضماناً لاستمرار عملهم . ومن هنا كان التعامل بالنقـد فى غاية الأهمية بالنسبة للجمعيات التعاونية ، إذ أنه من حصيلة المبالغ النقدية يتمكنون من الشراء وتوفير السلع . وكانت فلسفتهم أنه إذا إشترى أحدهم بالأجل ، كان معنى هذا أن الذين يدفعون نقـداً ، هم الذين ييسرون عليه مهمة الحصول على بضائع ، وإذا حصل أحدهم على مزية التعامل بالأجل ، فإن هذا يتنافى مع مبـــدأ الديمقراطية ، إذ أن مبدأ الديمقراطية يتطلب أن يتساوى الجميع فى الحصول على هـذه المزية ، فإذا عم ذلك ، أدى فى النهاية إلى نتائج غير مرضية ، فالتعامل بالأجل معناه شراء البضاعة بسعر أكثر ارتفاعاً من النقـد ، فضلا عن أنها تتطلب مصاريف إضافية لما يتطلبه التعامل بالأجل من زيادة المصاريف الدفترية ، وما قد يترتب عليه من أخطاء ومن تعقيدات ، أنها تعنى أن بعض الأعضـاء يستغلون الآخرين ، وكثيراً ما يؤدى هذا فى النهاية إلى الفشل ، ورغما عن ذلك ، فإننا نجد كثيراً من الجمعيات تتعامل بالأجل .

وفى أمريكا يدفع بعض الأعضاء الذين يرغبون فى تقييد مشترواتهم على حسابهم ، إيداعات دورية ، تغطى مسحوباتهم مقدما ، وهناك قول سائر

معروف يقول « إن الدين هم من السهل الوقوع فيه ، ولكن من الصعب الخروج منه ، وإذا تراكم الدين فإنه يخلق عداء .

٢ — عدم كفاية رأس المال Insufficient Capital

كثيراً ما ترى الجمعية بعد أن تفتح أبوابها لأعضائها ، أنها فى حاجة إلى مزيد من رأس المال ، حتى تستطيع شراء مزيد من البضاعة ، والأثاثات اللازمة . وطلب مزيد من رأس المال بعد إفتتاح المحل مباشرة كثيراً ما يكون له نتائج غير مرضية . ومهما كان العميل على درجة من الولاء للجمعية ، فإن عدم وجود ما يلزمه من بضائع قد تجعله يتحول إلى أن يتعامل مع أى متجر .

إن عدم كفاية رأس المال تتسبب فى فشل كثير من المشروعات التعاونية ، وباب العضوية المفتوح يفتح الطريق إلى مزيد من رأس المال ، كما وأن رد عائد المعاملات على صورة أسهم يعتبر وسيلة من وسائل زيادة رأس المال أثناء سير الجمعية فى عملها ، ويستحسن منذ البداية أن تقرر الجمعية ما يجب على كل عضو أن يدفعه . والبنوك التعاونية تلعب دوراً مهماً فى هذا الميدان بإقراض مثل هذه الجمعيات ما تحتاج إليه من مال ، وأهم مصدر هو الجمعيات التعاونية نفسها .

٣ — عدم الإلمام بالطرق السليمة لإمساك الحسابات والدفاتر

Bad Book-keeping & Accounting

إن الدقة فى اتباع أو فى استعمال النظم الدفترية السليمة تعتبر من الضرورات التى تحتمها النظم التعاونية وأن الدقة فى الإشراف والرقابة هى السبيل الوحيد

لمعرفة الخسائر التى تحققت ، ومعرفة وسائل الضياع والخسائر التى وقعت ، والبعض يلجأ فى مراجعة الحسابات عن طريق مكاتب متخصصة ، أو مكاتب تعاونية . إذ أن عمل الجمعيات التعاونية لن يكون سليما .. إلا إذا كانت هناك لجنة خاصة مهمتها مراجعة تقارير المراجعين ، أى أن الجمعية نفسها تحتاج إلى مراجعة .. فمثلا من الخطأ الاعتماد على شهادة أمين المخزن ، إذا كانت هناك دفاتر مخزن أو أى شىء آخر لا بد من مراجعتها مستنديا وعدم الاعتماد على شهادة أمين المخزن . وكثيراً ما تسأل الجمعية التعاونية لتجارة الجملة عن الحالة الحالية لأعضائها ، كما وأنه ينبغى أن يكون لكل جمعية لجنة للمراقبة ، وهذه اللجان تقدم تقارير تفصيلية .

غير أن هناك كثيرون يرون أن المراجعة المحاسبية يجب أن تقوم بها الهيئات التعاونية المركزية ، ويكون لديها خبراء متخصصون يستطيعون أن يحللوا الأرقام أو يحللوا هذه التقارير ليعرفوا متى ارتكبت الأخطاء ، والانحرافات عن التطبيقات التجارية السليمة .. ثم بعد ذلك تقوم هذه الهيئات المركزية بعمل اللازم ، وإذا كانت الاتحادات المركزية على جانب كبير من حسن التنظيم والدقة ، فإنة لا يمكن مع هذا أن تفشل الجمعيات المحلية ، إذ أن هذه الاتحادات المركزية تقوم بأعمالها بأسلوب علمى ، تتابع فيه الجمعيات المحلية فى نشاطها ، ومن أجل ذلك قال أحد الاقتصاديين « إن الجمعية التعاونية لا يمكن أن تفشل فى السويد مثلا نظراً للبنيان السليم للاتحاد التعاونى الأهلى السويدى » .

٤ — رد عائد المعاملات سريعاً

Paying Savings Returns Too Soon

من الخطأ دفع رد عائد على المعاملات سريعاً بقصد الإعلان ، بل يجب أولا دفع جميع الالتزامات ثم بعض المال للتعليم والاحتياطى ، ثم بعد ذلك يأتى دور العائد على المعاملات ، الأعضاء يهمهم قدرة الجمعية على الدفع ، كما ويهمهم أيضاً وجود احتياطيات كافية .

ومن الأمور المعروفة فى التعاون ، أن العائد له سياسات مختلفة . الأمر الذى يعطى للتنظيمات التعاونية حرية الحركة فى تطبيق السياسة التى تتلاءم مع ظروفها الخاصة ، وأن سياسة العائد ينبغى أن يكون هدفها دائماً هو الحفاظ على قوة الحركة التعاونية ودفعها إلى التقدم ، كما وينبغى أن يكون مفهوماً أن الأخذ بسياسة معينة للعائد التى قد تكون فى وجهة نظر البعض سليمة ، غير أنها لا تتلاءم مع ظروف البيئة ، تعتبر سياسة خطرة قد تؤدى فى النهاية إلى فشل الجمعية ، خاصة ونحن نعرف أن سياسة العائد المنخفض ، والتى تترتب على قلة الأسعار فى مجتمع المنافسة قد أدى إلى أن تعلن الوحدات الاقتصادية الرأسمالية حرب قطع الأسعار على التنظيمات التعاونية وإخراجها من السوق ، وبالمثل أى سياسة أخرى أو أسلوب آخر يستهدف الإعلام دون أن تدخل فى الاعتبار ظروف البيئة ، قد يؤدى إلى نهاية مماثلة ، ومن هنا دائماً ينصح التعاونيون بالاعتماد على وعى الأعضاء وحسن فهمهم .

• — البيع بأسعار أقل من أسعار المنافسين

Underselling Competing Stores

لعل من أهم الأمور التى ينبغى على الجمعيات التعاونية أن تراعيها ، ظروف البيئة المحيطة بها ، وخاصة إذا كان المجتمع به منافسة عاتية ، أو أن الجمعيات التعاونية تعمل فى ظل ظروف معينة يكون للرأسمالية فيها شأن كبير.. الأمر الذى يتحتم معه عدم البيع بأسعار تقل عن أسعار المنشآت المنافسة ، أن الأمر فى هذه الحالة يتطلب جيداً الاعتماد على فهم الأعضاء لسياسة التسعير التى تقوم عليها الجمعية ، وأن يفهم الأعضاء جيداً أنه إذا كانت المنشأة تبيع بأسعار السوق ، فإن هـذا لأن الظروف المحيطة تتطلب ذلك ، وأن يفهم العضو أنه وإن كان يشترى بسعر السوق ، إلا أن له جزء تدخره الجمعية له مع كل سلعة يشتريها ، وأن هذا الجزء يتراكم قليلا قليلا لـكى يرد له فى النهاية على صورة عائد ، وذلك خشية إذا اتبعت الجمعية سياسة البيع بسعر أقل من سعر السوق ، نقول يخشى أن تدفع هذه السياسة المنافسين إلى الاتحاد ومعاداة الجمعية وإعلان حرب قطع الأسعار عليها .

ولذلك يجب أن تتبع الجمعية سياسة الود والصداقة مع المنافسين ، إذ يجب أن يكون مفهوماً أن الجمعية من أهدافها بذل أقصى الجهود لخدمة الأعضاء وليس محاربة أو معاداة أحد .

٦ — إستعمال رأس المال الموهوب

Using Donated Capital

من الأمور المعروفة فى الحياة أن المال يأتى بسهولة . . ويذهب أيضاً بسهولة ، ومن أجل ذلك ثبت بما لا يدع مجالا للشك أنه ينبغى دائماً وأبداً أن يكافح الإنسان ويعرق ويعمل ، وأنه نتيجة لهذا العرق وهذا الجهد يحرص دائماً على العائد الذى يعود عليه نتيجة العرق والجهد ، ومن أجل ذلك يرى التعاونيون أن مما يفسد الجمعيات اعتمادها على المال الموهوب أو المال الذى يأتى عن طريق مصادر الخير ، لأن هذا يعنى أنهم اعتمدوا على غيرهم بينما أن شعار التعاون مبدأ « الاعتماد على النفس » وفى حالة الاعتماد على المال الموهوب ، فإن هذا يعنى أن الأعضاء لم يعتمدوا على أنفسهم ، بل اعتمدوا على غيرهم فى أمر يخصهم ، كما يعنى أيضاً أن الأعضاء لم يجمعوا رأس المال اللازم لمشروعهم عن طريق مدخراتهم ، إنما اعتمدوا على مال الغير ، وبذلك يتعرضوا لعدم الشعور بالمسئولية الأمر الذى قد يترتب عليه نوعاً من التهاون قد يجعل المال الذى حصلوا عليه بسهولة .. يذهب أيضاً فى سهولة . وبذلك تفشل الجمعية . . من أجل ذلك يرى التعاونيون أن المال الذى يأتى بسهولة خطر . . عليهم أن يعتمدوا دائماً على مصادرهم الخاصة تحقيقاً لمبدأ « المنفعة المتبادلة » .

إذا أرادت الحكومات أن تساعد التعاون ، فليكن ذلك عن طريق نشر العلم ، أى بأهداف تعليمية ، وليست تجارية .

المبحث الثانى

أخطاء تتعلق بالعمل التعليمى والاجتماعى

Errorsln Educafional & Social work

١ — البدء بعضوية غير واعية بالتعاون

Beginning With Membership Unfamiliar with Cooperation

البدء بأعضاء غير ملمين بالتعاون ، أى تلك الجمعيات التى لا يعرف أعضاؤها أو مديروها شيئاً عن مبادىء روتشديل والكفاح التعاونى ، إن مثل هذه الجمعيات مآلها إلى الفشل لأنها تتحول إلى مشروع تجارى مرتبك Contused Business Enterprises ونحن نرى فى الحياة العملية أن البعض يقول أنه من الممكن تلقين أعضاء الجمعية مبادىء التعاون بعد بدء المشروع،أى تلقينهم مبادىء التعاون عن طريق التطبيق Learn Cooperation by Practicing ، هذه نظرية تجريبية ، وهى السائدة للأسف الشديد هنا فى مصر ، إلا أنها تفشل دائماً فى التعاون ، لأن هذه الجمعيات يصيبها الفشل قبل أن تتمكن من تعليم الأعضاء ، علينا من الآن فصاعدا أن نهتم اهتماماً شديداً بتوعية الأعضاء وتعليمهم ، وليكن شعارنا دائماً « يجب أن يسود التعليم التعاونى » .. ويجب أن يسبق تكوين المشروعات التعاونية . هذه هى المرحلة الخطرة بين غرس الحب ، وجنى الثمار ، هذه المرحلة يمكن أن نتغلب عليها عن طريق التعليم .

وكثيراً من الجمعيات التعاونية التى فشلت لم تفهم الناحية الاجتماعية فى التعاون .. فالتعاون سبيل من سبل الحياة ، بجانب كونه منظمة تعمل على إشباع حاجات الأعضاء بأجود السلع وأقل التكاليف الممكنة .

والجمعيات التعاونية الناجحة ليس لديها فقط « لجنة خاصة بالتعليم » بل

لجان خاصة بالعمل والشئون الاجتماعية أيضاً . . ونحن نلاحظ فى العالم أجمع أن الجمعيات الكبيرة تخصص جانباً لتعليم المديرين .

٢ — اهمال بذل الجهود للاستمرار فى التعليم

Neglecting to Maintain Educational Work

بعض الجمعيات بدأت ووضعت البرامج للتعليم ، إيماناً بأهميته . ثم بعد ذلك الاهتمام أوقفت هذه الجهود . مثل هـــذه الجمعيات مآلها إلى الفشل . الاتحادات التعاونية ، والمعاهد التعاونية يجب أن تؤمن بأنه لا يوجد هناك شخص متعلم .. بل هناك شخص يسلك سبيل العلم in process of education ، ومن الممكن استقلال بعض جوانب المحل التى ليست بها بضاعة لوضع بعض اللوحات يكتب عليها بعض خصائص التعاون وتفهيم المترددين رسالة التعاون ، على أن يكون مفهوماً أن الإعلان وما شابهه من وسائل الترويج لا تغنى إطلاقاً عن التعليم ، والتعليم التعاونى لن يكون قائماً على أسس سليمة إلا إذا بدأ من أعلى ، ويجب أن يتبع سياسة الحياد التام فى مناقشة جميع المشاكل التعاونية ، بغض النظر عما إذا كانت مثل هذه المناقشات لها قيمة فى الدعاية أم لا .

ومن الأمور التى ينبغى أن نهتم بها اهتماماً كبيراً أن الذين يقومون بالتعليم التعاونى يجب أن يكونوا على إلمام أو علم تام بفن التعليم وطرقه ، كما وأن التعليم يجب أن يشمل المديرين والموظفين وأعضاء الجمعيات التعاونية أيضاً .

٣ — أعمال الناحية الاجتماعية فى التعاون

Ignoring the Social Side of Cooperation

من المبادىء التى استخلصها « جورج جكوب هوليودك »(١) عن رواد روتشديل أنهم وضعو أسس « أن المخزن يعتبر نواة الحياة اجتماعية » وللأسف أهملت هذه الناحية إهمالاً تاماً ، وفى الجمعيات الحديثة فى مصر عل وجه خاص، فليس هناك سوى عدد قليل من الجمعيات القائمة تعمل على إقامة نوادى للأعضاء، والقيام برحلات واجتماعات يزداد الأعضاء بها تعرفاً على بعض ، أن هناك جانباً يخصص للخدمة الاجتماعية للمنطقة التى تعمل فيها الجمعية ، وفى رأيى أنه أن تعذر على الجمعية إقامة نادى خاص بها ، فليس هناك بأس إطلاقاً من أن تخصص جانباً من أموالها للساحات الشعبية التى فى دائرتها ، فى مقابل أن تسمح للأعضاء بالاستفادة من خدمات هذه النوادى ، فضلا عن الاستفادة من المبنى فى أغراض ونشاط الجمعية الاجتماعى ، وأعتقد أن مثل هذه الساحات ترحب كثيراً بمثل هذا النشاط ، ويجب أن لا تهمل الجمعيات إطلاقاً هذا الجانب ، وإلا حصرت نفسها فى دائرة التعامل التجارى ، بينما التعاون طريقة من طرق الحياة .. يجب أن تقوم الهيئات العليا للتعاون بوضع برامج ترويحية يستفيد منها كافة الأعضاء فى الجمعيات التعاونية . والجمعية التعاونية بالإسماعيلية مثلا كان لها شاطىء ولها نشاط آخر(٢)، ومن الممكن جداً أن يكون هناك تعاون بين الجمعيات الناجحة..

---

(١) جورج جيكوب هوليودك أحد المؤرخين الذين عاصروا الحركة التعاونية الروتشدالية . . وحللوا نشاطها ، وقد رجعنا إلى بحوثة فى مؤلفاتنا الأخرى التى نرجوا الرجوع إليها لمعرفة مزيد من التفصيل .

(٢) من الامور المعروفة أن جمعية الاسماعيلية كانت جمعية ناجحة ، غير انها توسعت توسعا غير حكيم أدى للاسف الشديد إلى ارتباكها . . الأمر الذى أوضحناه فى « التنظيم التعاونى » .

والجمعيات الأخرى الحديثة ، بحيث تستضيفها ، وتكون هذه الاستضافة ذات هدفين : هدف ترويحى ، وهدف تعليمى .. إذ بزيارة الجمعيات الناجحة يعرف الموظفون والأعضاء أنه بالكفاح والجهد والمثابرة والولاء يمكن تحقيق الأهداف. ويا حبذا لو استطاعت الجمعيات التعاونية فى شتى أنحاء القطر ، أن تتعاون فى إيجاد مراكز ترويحية فى شتى أنحاء البلاد .. شواطىء .. دور للسينما .. ملاعب مكتبات .. الخ .. التعاون فى السياحة الداخلية عن طريق استقبال الأعضاء وأخذهم فى جولات سياحية يتعرفون فيها على بلادهم .. لقد وصل التعاون فى الخارج إلى الحد الذى يوجد معه مسارح تعاونية ، ومتنزهات ، وفرق موسيقية . عن طريق مثل هذه الأشياء تقوى الروابط بين الأعضاء ، ويزداد الولاء ، وينعم الجميع بثمرة النجاح .

٤ — الفشل فى الاحتفاظ بولاء الأعضاء ، أو العمل على اضطراد النمو

Failure to Develop and Maintain Loyalty

كثير من الجمعيات فشلت لعدم اهتمام أو اكتراث الأعضاء ، وذلك لأن المسئولين عن الجمعية بصفة عامة ، والاتحادات التعاونية المركزية بصفة خاصة لم تستطيع أن تطبق من الأساليب التعاونية المعروفة التى يمكن عن طريقها جذب هذا الاهتمام ، إن هذا الخطأ وليد أخطاء متعددة ، وجميعها تؤدى إلى هذه النتيجة .. أن التعليم التعاونى يجب أن لايكون هدفه فقط الالمام أو إفهام الأعضاء بالمبادىء التعاونية ، بل يجب أن يجذبهم إلى التعاون ، أن أغلب الجمعيات فى حاجة إلى تقوية الفكرة التعاونية فى نفوس الأعضاء ، كذلك تقوية علاقة الأعضاء بعضهم ببعض . والاجتماعات والمجلات التعاونية تخلق الولاء

للفكرة التعاونية والترابط بين الأعضاء ، كما وأننا فى حاجة إلى مخاطبة الأسرة وإقناعها بالفكرة التعاونية ، فما هو سبيلنا إلى ذلك ؟ .. لعل فى إيجاد مجلة تصدر على أحدث الطرق العصرية .. وتحتوى على كافة الأبواب التى ترضى مختلف الأمزجة وتحتوى بين أبوابها على الدعوة إلى الفكرة التعاونية ، وترسل إلى كل عضو يكون سبيلا إلى ربط هذه الأسر بعضها ببعض بالفكرة التعاونية ، ويا حبذا أيضاً لو كان بها الألغاز التى يهتم الصغار بحلها ويكافؤون على ذلك .. أى يكون هناك باب خاص بالأطفال يكون من شأنه غرس الفكرة التعاونية فى الأطفال منذ حداثتهم ، فإن ذلك قد ييسر مهمة انتمائهم إلى الحركة التعاونية فى المستقبل . ويمكن خلق الاهتمام عن طريق المسئولية ، فأعضاء مجلس الإدارة يجب أن يقسموا إلى لجان . وكل عضو من أعضاء مجلس الإدارة يجب أن يهتم بناحية من نواحى نشاط المنشأة والتى يكون أكثر إفادة فيها . ومثل هذا يجب أن يعمل أيضاً مع الأعضاء . ويمكن عمل عدد كبير من اللجان بحيث يعطى كل عضو مسئولية ويتطلب ذلك معرفة هوايات الأعضاء ووضع كل فى اللجنة التى يصلح لها . أن الأعضاء هم أصحاب المشروع التعاونى ، والمشروع له منافسون ، وهم يؤمنون بأن طريقتهم التعاونية أفضل ، فهم يفخرون بها ويزداد ولاؤهم عن طريق مثل هذا النشاط الاجتماعى . أن التعاون يخلق الولاء ، والولاء يؤدى إلى النجاح . أن الولاء يمكن خلقه أو زيادته عن طريق فهم التعاون على أنه قوة اقتصادية واجتماعية ، وفوق كل ذلك يجب تدعيمه بالكفايات . . أن الجمعيات تمد أعضائها بالخدمات التى لا يستطيعون الحصول عليها من مكان آخر ، ونضيف إلى ذلك التعليم والثقافة التعاونية ، تضمن ولاء أعضائها .

وكل ماسبق ينطبق أيضاً على العلاقة بين جمعيات التجزئة وجمعية الجملة ، فجمعيات التجزئة تتحد لتكوين جمعية الجملة التى ننتظر أن تؤدى إليها أفضل الخدمات ، فاذا أصاب جمعية الجملة ضعف ، فإن التبعة تقع على عاتق جمعيات التجزئة ، وغالبا جمعيات التجزئة ماتتعامل مع المشروعات الخاصة التى تمدها بالسلع بسعر أقل ، أو بخدمات أفضل . وهذا هو ماكان شائعا فى مصر ، ولكنه ليس حلا للمشكلة ، أن الحل السليم هو إجتماع جميعيات التجزئة للنظر فى إمكان جعل جمعية الجملة تقوم بعملها على الوجه الأفضل الذى يرفضونه . أن كثير من مديرى جمعيات التجزئة يتوجهون فى خفاء بطلباتهم للمشروعات الخاصة بينما كان ينبغى أن يتوجهوا بها إلى جمعية الجملة ، هذا يعنى أنهم لايفهمون التعاون وأن نفوسهم قد أشربت بسيكولوجية ربح المنشأة ، ويمكن أن نقول رأسا أنهم غير أمناء . أن العمل السليم هو أن تتجمع جمعيات التجزئة ، وتذهب إلى الجمعية العمومية لجمعية الجملة .. وإلا فالأفضل أن يعترفوا بالهزيمة ويقرروا حلها . أما عدم التعامل مع جمعية الجملة والإستغناء عنها جمعية إثرأخرى حتى يصيبها الضعف والهزال ثم تفشل ، فهذه طرق المشروعات الخاصة وليست أطلاقا طريق التعاون . يجب أن لاتنظر جمعيات التجزئة إلى جمعية الجملة على أنها مشروع تجارى تتعامل معه أولا طبقا لما تراه . أن جميعة الجملة قد أقيمت بواسطتهم كجزء من نظامهم ، ومن أجل مصلحتهم وخدمتهم .

نفس الوضع يقال عن جمعيات الجملة التى هى أعضاء فى جمعيات أكبر ، كالجمعيات المحلية الأعضاء فى الجمعية العامة . وهناك من يرى أن الجمعيات التى لاتتعاون يجب إستبعادها ، إلا أننى أرى أنه ليست هناك حركة تعاونية تبنى

على الأرقام ، وأنه يمكن باستمرار التعليم التعاونى فضلاعن الوسائل الأخرى، كالتدقيق فى إختيار المديرين الذين يعرفون بصادق ولائهم للفكرة التعاونية ، الوصول إلى الأهداف المرجوة . أن روح التعاون essence of cooperation تهدف إلى تحسين الجمعيات ، بحيث تخدم أعضاؤها خدمات تفضل بكثير المشروعات الأخرى المماثلة ، وفى رأيى أن هذا هو الأساس الحقيقى للولاء فى التعاون . يجب أن يرى وأن يشعر كل فرد بأن هناك مصلحة أو فائدة تعود عليه من ولائه للجمعية . إذا وجد العضو أن له مصلحة فى الجمعية ، عرف أن عليه واجبا يجب أن يؤديه نحوها ، وما الواجب إلا صورة من صور الولاء .

٥ — التكتلات المضادة داخل الجمعية

Factions in the Society

أن هناك كثيراً من الجمعيات تفشل نتيجة لوجود الشلل ، أو التكتلات داخلها ، كل منها يعمل ضد الآخر ، كل منها يحاول أن يستحوذ على عضوية مجلس الإدارة get control of the board of directors كل منها يهتم بنفسه أكثر من اهتمامه بمصلحة الجمعية . أعرف جمعية كان هناك التضارب قائما بين مدير الجمعية وأعضاء مجلس الإدارة ، وفضلا عن ذلك فإن أعضاء مجلس الإدارة أنفسهم ينقسمون ، بعضهم يحابى المدير ، والمدير كان على تضارب بينه وبين مراقب الحسابات للجمعية ، وهذا بدوره له أنصار بين أعضاء مجلس الإدارة .. ومن هنا وقف أعضاء مجلس الإدارة موقفاً متضارباً من بعضهم نتيجة للمحاباة ومن بين هؤلاء وهؤلاء مدير الحسابات ومدير المستخدمين تتنازعهما القوتان . . هذا يهددهما . . وذاك يتوعدهما . . ومن خلفهما انقسام

بين الموظفين ، وعدم رضاء ، وإختلاسات ، وسرقات . . وسارت الجمعية فى طريق الانهيار .. تنشد مساعدة الدولة . . فى نفس الوقت الذى أومن فيه أن بقائها تحت اسم التعاون بشكلها الحالى يعتبر مهزلة من المهازل ، وضربا من المحاباة أو الإسراف الذى قال عنه السيد الرئيس فى مؤتمره الرابع للتعاون .

حينما نادى رجال روتشديل الأوائل بالحياد الدينى والسياسى ، كانوا بعيدى النظر ، فقد سجلت الحركة التعاونية أن هناك كثيراً من الجمعيات فشلت نتيجة لإغفالها هذا المذهب ، وهذا يدل على جهل بشئون التعاون ، وبعد عن روح الشرائع والأديان التى تنص على الإخاء وحسن المعاملة . وقد فشلت فى أمريكا جمعيات كثيرة لهذا السبب نظراً لأن بعض النقابات حاولت أن تسيطر على هذه الجمعيات ، فكانت النتيجة أن انسحب الأعضاء الذين لا ينتمون لهذه النقابات ، وتركوها فى أيدى هؤلاء النقابيون كانوا يسيرون أمور الجمعية على أساس أن النقابة فوق الجمعية .. وهذا بالتالى يؤدى إلى فشلها أن التعصب الدينى ووجود الشلل والتكتلات والانطوائية ، وكل ذلك يؤدى إلى انهيار الجمعيات .

قد يقال أن الخلاف فى الرأى دليل على الاهتمام بالجمعية ، وقد يؤدى ذلك إلى الخروج بآراء تنهض بالجمعية ، هذا حق ، إذا كان ذلك هو الهدف ، أما إذا خرج الأمر عن نطاق اختلاف الآراء ، إلى السعى وراء المصلحة الشخصية ، فإن ذلك يعنى فشل الجمعية ، ومن ذا الذى يحبذ أن مجموعة تعمل على نطاق التعاون تؤدى إلى القيل ، بدلا من البناء ؟ . .

يلزم على أعضاء مجلس الإدارة أن يمنعوا مثل هذه التكتلات ، فإن هذا

يعد صميم عملهم ، ومما يؤسف له حقاً ، أن تسود مثل هذه التكتلات داخل نطاق أعضاء مجلس الإدارة أنفسهم ، وهنا يمكن القول أن رئيس مجلس الإدارة يستطيع أن يؤدى أعظم خدمة للجمعية عن طريق تهدئة العناصر الساخطة ، يستطيع أن يجمع الجمعية العمومية ويضع بين يديها المشكلة بحذافيرها ، قد يستطيع أيضاً أن يستدعى هذه الفئات ، وافهامها أن ما تقوم به من نشاط ضار ، لا يتفق مع الأمانة التى وضعتها الجمعية العمومية فى أعناقهم عند انتخابهم لهم ويحسن بهم أن يراعوا وجه الله والعدالة ومصلحة الجمعية فى تصرفاتهم . إذ الجمعيات التعاونية أشد ما تكون حاجة إلى الرئيس الأمين المنصف ، الحر التفكير ، القادر على أن يواجه فى شجاعة المخاطر التى تهدد مصالح الجمعية ، الرئيس الذى ينظر إلى الجمعية ككل ولا يميل إلى جانب أواخر ، إلا بالقدر الذى تتطلبه مصالح الجمعية ، وكان الله فى عون الجمعية ، التى يرأسها شخص ضعيف ، أو ذاك الذى يعتز بنفسه ، ويهرب حينما تواجهه المشكلات .

المبحث الثالث

أخطاء تتعلق بالمحل

Errors in and About the Store

١ — سوء اختيار الموقع

Store in the wrong location

إن اختيار الموقع يعتبر على جانب كبير من الأهمية فى نجـاح التعاونيات ، يجب أن يكون الموقع فى متناول الأعضـاء الذين سيقوم على خدمتهم ، وذلك لأنه مهما كانت درجة الولاء ، ومهما كانت البضاعة جيدة ، والأسعار رخيصة، فإن البعد قد لا ييسر مهمةاستمرار التعامل والاستمرار فىالتعامل مع بعد المـكان يتطلب درجة كبيرة من الولاء ، وأعتقد أنها فوق كافة الأسرة المصرية الحالية لأمور قد تـكون خارجة عن إرادتها ، فرب الأسرة مازال يعتقد أن وقته ضعيفاً للقيام بهذا العبء . . كذلك لا يرضى أن تقوم زوجته بهده المهمة فى حالة بعد المـكان مما يكتنف احضار السلع إلى المنزل من صعوبات تتعلق بالنقل، خاصةوأنغالبية الجمعيات ليست لديها وسائل السلع إلى المنزل . ويقولwarbasse أنجمعية فى كاليفورنيا قامت بكل شىء علىخيروجه ، إلا اختيار الموقع ، فلم يكن فى المـكان المناسب ، وكان هذا وحده كافيا لفشل الجمعية ، وعند ما رغبت فى الانتقال إلى مكان آخر مناسب ، كان قد فات الأوان ، فقد بردت حينئذ درجة الحماس ، وفوق ذلك خشى اتحاد التجار منافستها فعمل على وضع العراقيل أمام استئجارها محل جديد فى مكان آخر مناسب ، ورغما عن أنه قد يـكون مناسباً أو مهما جداً اختيار محل ذو إيجار منخفض ، إلا أن التجربة قد أثبتت أن الجمهور يرغب فى شراء احتياجاتهمن مكان قريب فى متناولهم . وقدأثبتت التجربة أيضاً ، أن الجمعية التعاونية ، يجب أن تـكون فى متناول الأعضاء الذين تخدمهم خاصة إذا لم يكن لديها تسهيلات فى توصيل البضائع إلى منازل الأعضاء أو المشترين .

وعلى ذلك ، فإن ارتفاع الإيجار بعض الشيء ، وفى المكان المناسب ، قد يؤدى إلى نجاح الجمعية . وعلى العكس يمكن القول أيضاً ، أن ارتفاع الإيجار معناه أن المحل فى مكان غير مناسب . فهناك من يعتقد أن وجود المحل فى الأماكن ذات الإيجار المرتفع ، سيؤدى إلى ازدياد التعامل مع المحل مما يغطى نفقات ارتفاع الإيجار ، إلا أن هذه النظرية فشلت ولم تتحقق . أن خير مكان للجمعية هو أن تتوسط المنطقة التى تخدمها ، والاستثناء الوحيد هو فى الجمعيات الكبيرة ذات الإمكانيات الكبيرة . وينبغى قبل اختيار الموقع أن نبحث الأمر من جميع الوجود ، وقد يطلب إلى الجمعية العمومية إبداء الرأى فيه ، فإذا ازدهرت الجمعية ونمت فقد يكون من الممكن حينئذ فتح فروع لها فى الأحياء التى تحتاج إلى خدماتها ، وذلك خير من أن نفكر هذه الأحياء فى إقامة جمعيات جديدة .

٢ — رداءة البضاعة

Poor stock

يلاحظ فى كثير من الأحيان أن بعض الجمعيات لا تحسن اختيار السلع التى تبدأ بها نشاطها ، هذا فضلا عن عدم كفاية هذه السلع للتعامل . كما وأن بعض الجمعيات تغالى فى نفقات تأثيث الجمعية على حساب البضاعة ، فبعضها لا يحسن انتقاء السلع التى تتفق واحتياجات المنطقة التى توجد بها الجمعية ، كوجود جمعية مثلا فى الدرب الأحمر تشترى بمبلغ كبير « كاكاو » ذو « عبوة كبيرة .. يظل على الأرفف إلى أن ينتابه العطب أو التلف كركوده سنين طويلة دون أن يجد مشتر له فى هذه المنطقه .

إن البضاعة اللازمة لسد احتياجات الأعضاء يجب أن لا تترك لتكهنات المدير ، بل يجب أن يقوم الاختيار على أساس من البحث والدراسة والمعلومات الدقيقة . وينبغى أن يكون واضحاً ومفهوماً أن تسويق السلع يخضع لعوامل علمية معروفة ، الأمر الذى يتحتم معه أن تكون الدراسات السلعية أحد المكونات الأساسية لشخصية المدير العلمية ، وعليه مثلا أن يعرف القدرات الشرائية للأعضاء بصفة خاصة ومستهلكى منطقة الجمعية بصفة عامة ، ومن الأمور المعروفة أن هناك سلع معينة تقبل عليها أحياء معينة بينما أحياء أخرى قد لا تقبل عليها لاعتبارات مالية أو اعتبارات أخرى كأذواق المستهلكين التى تختلف حسب المناطق ، فما يروج بيعه فى عواصم المدن ، قد لا يجد نفس الإقبال فى المناطق الريفية مثلا ، إلى غير ذلك من الاعتبارات .

٣ — المغالاة فى تأثيث الجمعية بأشياء لا موجب لها

Wasteful Store Equipment

بعض الجمعيات تعتقد أن البدء بتأثيث الجمعية تأثيثاً فاخراً من حيث المظهر والتركيبات والرفوف ، والثلاجات ، قد يؤدى إلى جذب أنظار الجمهور ، وبالتالى يكون له تأثيره على دوران البضاعة . إن كل هذا لا يؤثر فى العضو الذى يرغب فى سلعة معينة ولا يجدها . إن الأعضاء يذهبون إلى الجمعية للحصول على احتياجاتهم ، وعلى هذا فكلما أمكن تأثيث عملى على الصورة التى يستطيع بها تحقيق أهدافه ، فى غير ما تبذير أو إسراف ، كلما كان ذلك أفضل .. ويا حبذا لو استطاع التعاونيون أن يصمموا بعض اللوحات التى تتفق

مع أهدافهم ويكون لها نصيبها فى جوانب المجل ، إنها تساعد على حسن المنظر فضلا عن أنها تعتبر إحدى الوسائل لتعريف الجمهور عن أهداف التعاون ، ويجب أن لا تكون واجهات الجمعيات التعاونية بحيث تبدو كبقية المحلات التى تجاورها ، يجب أن يكون هناك شيئاً يميزها ، بحيث يستطيع الناظر أن يتعرف عليها ، بل يجب أن يكون لها من مظهرها دعوة .. وإغراء للانضمام إليها.

ويرى البعض أنه لضغط التكاليف ، يحسن عند مبدأ عدم التعامل فى السلع السريعة التلف ، والاكتفاء بالتعامل فى نوعين جيدين من أنواع السلع التى يقبل عليها الجمهور ، بدلا من شراء أنواع متعددة ، والتعليم التعاونى يساعد فى ذلك .

وهناك بعض العملاء ممن لديهم ثلاجات مثلا وتيسيرات أخرى منزلية ، يشترون احتياجاتهم كل أسبوع أو أسبوعين ، هؤلاء يحسن أن ينظر فى إعطائهم خصم إذا زادت مشترواتهم عن مبلغ معين ، طبقاً للسياسة التى تخدم الأعضاء ، ومصالح الجمعية . أن مثل هذا الخصم يعتبر توفيراً إضافياً بالنسبة للعائلات لا يمكن تجاهله ، وهذا قد يدفع جانب كبير من العائلات للنظر فى أمر ميزانيتها ، والجانب الذى يمكن أن تخصصه لمشترواتها من الجمعية ، بدلا من عادة الشراء السائدة « من اليد إلى الفم» أى أن يشتروا يومياً مايحتاجون إليه ، نصف رطل من هذا ، وربع رطل من ذاك ، وأوقية من هذا ، وأوقيتين من ذاك ، ويا حبذا لوطبعت الجمعيات التعاونية قائمة بما لديها من سلع على على فترات دورية ، وتركت خانة بيضاء بجانب أسماء السلع بحيث يستطيع المشترى أن يعلم أمام السلع التى يريدها بالمقادير التى يحتاجها ، ويرسلها إلى الجمعية مع الثمن .

وقد علمنا من قبل أنه من أسس التعاون ، التعامل بالنقد . وعلى هذا يجب أن تتقاضى الجمعية ثمناً لتوصيل البضائع إلى المنازل ، مثل هذه الجمعية إذا قامت على هذه الأسس ، فني هذه الحالة ليس من اللازم أن توجد فى حى من الأحياء ذات الإيجار المرتفع ، وعلى ذلك فإن الأثمان يمكن أن تكون أقل من أسعار السوق ، هذا فضلا عن أن العائد يكون أكبر ، وفى هذه الحالة يستطيع أن يتعامل معها الأعضاء فى أى جهة تكون .

لقد حان الوقت الذى ينبغى أن لاتقلد فيه الجمعيات التعاونية المنشآت الخاصة ، و نعرف أنها أقيمت فى سبيل خدمة الجمهور ، وأن المغالاتوالإسراف فى المظاهر الخارجية لا موجب لها ، وأنه يجب عدم تقليد المنشآت التى تهدف إلى الربح ، خاصة إذا أسىء التقليد .

٤ — إهمال المظهر العام للجمعية

Neglecting Appearance of Business

المحل المهمل ينم مقدماً على أن المسئولون عنه مهملهين ، تماماً كما هو الحال فى الحكومات . فإن الحكومة الفاسدة تنم على فساد الناخبين ، أن قذارة الجمعية يعتبر أمراً غير عادى بالنسبة للتعاون ، لأن التعاون بطبعه نظيف ، أما قذارة الجمعية فتدل على أن هناك عناصرغير مؤمنة بالتعاون استطاعت أن تتسلل بين صفوفها . يمكن التغلب على هذه المشاكل عن طريق إصلاح الجمعية ، أو عدم السماح بإقامتها منذ البداية . فأما أن يبدأ بمحل نظيف أولا يقوم إطلاقاً. علينا أن نوطد العزم منذ الآن على أن الإهمال و القذارة

وعدم الترتيب ، سمات من سمات الماضى ، فمن الأيسر إدارة المحل وهو منسق مرتب بعمل أقل ، عما إذا كانت تسوده الفوضى . عدم نظافة المحل يدل على أن هناك أشياء عديدة أخرى مهملة ومتروكة من غير أداء ، أن حسن النظام والنظافة من العناصر التى تكسب المحل جمالا ورونقاً والنظافة يجب أن لا تشمل فقط المحل ومحتوياته ، بل يجب أن تشمل أيضاً جميع الأشخاص القائمين عليه . أن النظافة لها تأثير كبير على الأعضاء والمتعاملون مع المحل ، أن النظافة توحى بالثقة ، بينما يؤدى إلى عكس ذلك تماماً القذارة وسوء الترتيب . ولعلنا لا نغالى إذا قلنا أننا كنا نجد ، وما زلنا نجد فى بعض الجمعيات عمالا لا يتبعون الطرق الصحية فى بيع بعض المأكولات ، فبينما يده قذره ، يقطع بعض أنواع الأطعمة ويضعها على الميزان ، ثم يتناولها بيده للفها وأعطائها للعميل . هذا فى نفس الوقت الذى تكون فيه ثيابه رثة ينفر منها الناظرين . وكثيراً مايتعلل مثل هذا البائع بأن الذين يتعاملون معه لا يشكون من ذلك . ولاشك أن العيب فى ذلك هو عيب الإدارة ، إذ يجب عليها أن تحسن إختيار العمال ، وفضلا عن ذلك يجب أن تهيىء لهم الوسائل التى تجعلهم يتبعون الطرق الصحية ، ويبدون فى أنظف حال ، ومن الممكن أن تقوم الجمعية بتفصيل زى خاص على نفقتها لعمالها تراعى فيه هذه الجوانب

وبجانب النظافة والنظام يجب أن يعطى اهتمام خاص لتربية الذوق الفنى ، فالذوق الفنى يساعد فى رأيى على تقوية وتنمية الحركة التعاونية . يجب أن يكون هناك ذوق فى اختيار الألوان التى تدهن بها الأجزاء المختلفة للمحل ، كما وأنه يجب أن يكون هناك ذوق فى تصفيف وترتيب شتى السلع ، ويجب أن يكون

هناك لجنة خاصة في الاتحاد التعاوني العام تكون مهمتها وضع خدماتها تحت تصرف الجمعيات وتساعدها في هذه المهمة .

على أننا ينبغي أن نفهم جيداً أن الجانب الإنشائي ليس فقط هو المطلوب ، بل المطلوب أيضاً مراجعة الإنشاءات القائمة والموجودة فعلا ، والمحافظة على المستوى اللائق من النظافة والترتيب والذوق والجمال ، وكثيراً ما تدفع مثل هذه المناظر الجميلة العملاء إلى التردد عليها ، نحن في عصر انتشر فيه الوعي الصحي ، وحب النظافة والجمال ، وقد آن الأوان للجمعيات التعاونية ، لا أقول، تقليد المحلات الخاصة في هذا السبيل — بل يجب عليها أن تنفرد بتصميمات أكثر ذوقا وجمالا .

ومن الغريب هنا أنك قد تتعامل مع الجمعية التعاونية ، وتخرج منها ولا تشعر أنك قد تعاملت مع جمعية تعاونية ، فالجمعيات التعاونية هنا تختلف عن المشروعات الخاصة ، قد تدخل لكي تشترى منها وتخرج دون أن تحس بأى فرق ، إنها تفقد أهم أصولها بعدم إعلانها عن خاصتها التعاونية . فبجانب حق الترتيب والنظام ، والنظافة وتناسق الألوان ، يجب أن يكون هناك أيضاً وضوح خصائص التعاون . منها مثلا وضع شعار التعاون الدولي الذي يتمثل في العلم ذو ألوان الطيف ويطلق عليه Rainbow Flag أي « قوس قزح » وتفضل دائما أن يقترن هذا العلم بشعار آخر وعلم آخر ينبع من كفاحنا وتجاربنا ، ويجد صداه في نفوسنا يصممه بعض فنانينا ، يرسم على واجهة الجمعيات التعاونية ، فيحمل بجانب الذوق الفني الناحية التعليمية ، والتعاون غني بما يؤدي إلى هذا ، وكلما كانت الألفاظ قصيرة ، كان ذلك أفضل . مثال « هذه

الجمعية ملك لأعضائها » . . « هذه جمعيتنا وليس فينا من يثرى على حساب الآخر » . . « أرباح هذه الجمعية تخص الأعضاء فقط » . . « أيها الأعضاء . . أيها العملاء . . هذه هى جمعيتكم » . . « لقد اتحدنا لندير هذه الجمعية لصالحنا » . . « نحن نتعامل مع أنفسنا » . . « فى هذه الجمعية الفرق بين سعر التكلفة وما تدفعه كثمن للسلعة يعود عليك » . . « هذه الجمعية أنشأها ويديرها الأعضاء لخدمة أنفسهم ، وليس بقصد استغلال أحد » ، .

وفى التعاون يتحد الأفراد لتكوين جمعيات للتجزئة لتمدهم بما يحتاجون إليه ، ثم تتحد جمعيات التجزئة لتكوين جمعيات جملة ، ثم تبذل جمعيات الجملة جهودها للحصول على المواد الخام وإنتاج ما يلزم لجمعيات التجزئة . . وهكذا يبدأون على صورة جمعية صغيرة للتجزئة ، لا تلبث أن تنمو وتساهم فى تكوين جمعية الجملة ، التى لا تلبث أن تنشىء مصانع على جانب كبير من الكفاية ، وبذلك تدخر لنفسها جميع الأرباح التى كان سيحصل عليها أشخاص آخرين .

« المشروعات التعاونية يقيمها الأفراد ويديرونها بأنفسهم ولمصلحتهم » .

« التعاون طريق النمو ، والعدالة ، والسلام » .

« الفرد للمجموع ، والمجموع للفرد . »

وبذلك يعرف الجمهور أن الفائدة له ، والمنفعة تعود عليه بانضمامه للجمعية ، وبذلك تكون هذه الشعارات قوة جذابة تلفت أنظار الجمهور وتجذبهم ، فمتى وجدوا النظافة والذوق وحسن المعاملة ، فان ذلك يغريهم بالعودة واستمرار المعاملة ، وبالتالى قد يغريهم على الانضمام للجمعية .

٥ — الخسائر والضياع

waste & Losses

يوجد الضياع حيث الفوضى وعدم النظام ، والضياع له أنواعه العديدة ، فمثلا بعض الأشخاص ذوى المناصب المهمة فى الجمعية ، لا يتورعون عن أن يلتقطوا بعض أنواع السلع من الجمعية ، كالحلوى . وما شابه ذلك لأنفسهم ولبعض زوارهم . . هذا ضياع . . بل إنه أسوأ من الضياع ، إنه السرقة بعينها !! . . إن العمال وصغار الموظفون ينظرون دائماً إلى الرؤساء كقدوة ، فإذا كان من بيدهم الأمانة ، ومن على عاتقهم تقع المسئولية ، ولا يتورعون عن فعل آمر ، قد يبدوا فى نظارهم تافهاً ، ولكنه يحمل فى معناه الضياع بأجلى معانيه ، أقول إذا كان الأمر كذلك بالنسبة للمسئولين الكبار، فإنهم يكونون أسوأ مثل بالنسبة للمسئولين الصغار . . ولا غرابة بعد ذلك حين نسمع عن توالى السرقات ، وعدم التمكن من معرفة مصدرها ، خاصة وإننا نسمع كثيراً أن بعض الجمعيات لا تعرف أين ذهبت البضاعة ؟ . . هذا يأتى نتيجة لعدم إمساك الدفاتر ، والقيام بالجرد ، والمراجعة .

على أعضاء مجلس الإدارة أن يراقبوا المصاريف على اختلاف أنواعها ، إن هذه المصاريف يجب أن تتناسب مع الخدمات المبذولة والبضاعة المباعة ، ويجب العمل على تقليلها بحيث لا تزيد اطلاقاً عن الفرق بين سعر التكلفة وسعر البيع ، ويجب على الاتحاد العام ، أن يرسل بخبرائه وفنييه إلى الجمعيات للبحث والدراسة ، ويرسل نتيجة بحوثه ودراساته إلى المديرين فى جميع

الجمعيات وذلك للتعرف على الأساليب العلمية عن كيفية تقليل المصروفات . وتكون هذه الدراسة إرشادية بالنسبة للمديرين .

ويجب على أعضاء مجلس الإدارة أن يراجعوا المديرين بين آونة وأخرى ، ليعرفوا إلى أى مدى يستفيد المدير من هذه القائمة الإرشادية . فقد يؤدى ذلك إلى توجيه نظره إلى بعض الأشياء التى يراها من وجهة نظره تافهة ، ولكنها تؤدى إلى ضغط المصاريف . كالضياع الناتج عن لف البضاعة ، أو تمسك المدير ببيع بعض السلع التى تتغير وتتلف ، مما يؤدى إلى تحمل الجمعية بجميع ثمنها ، خاصة إذا رفض المدير أن يبيع هذه السلع إلا بالسعر المحدد من قبل ، الأمر الذى يتطلب توجيه النصح إليه باتباع قواعد معينة من شأنها أن تسمح له ببيع هذه البضائع بسعر أقل للاستفادة من بعض ثمنها . . وبهذه المناسبة نجد أن هذا الإجراء يتبع فى أمريكا . . لدرجة أن بعض هذه البضائع إذا انتظرت لليوم التالى تباع بنصف القيمة .. مما يؤدى إلى تحريكها بسرعة .. وكذلك توجيهه فى وضع البضاعة التى قد تنقص فى الوزن نتيجة الجفاف ووضعها فى المكان المناسب ، الخ . . فتوفير مبالغ زهيدة من هنا ، ومبالغ زهيدة من هناك ، يؤدى إلى نجاح الجمعية .. يجب أن نعطى اهتماماً زائداً بهذه الأشياء ، العقول التافهة فقط هى التى تستهين بصغائر الأشياء .

إن فساد الذمم فى المنشآت الخاصة والحياة السياسية أمر مألوف ، غير أن التعاونيين يأملون ألا يحدث هذا أيضاً فى الجمعيات التعاونية ، وإن حدث فبدرجة أقل ، فالسرقات تحدث غالبا ، ويجب بذل كل شىء فى الإمكان لمنعها ، ومن ذلك الغرس فى نفوس الموظفين الشعور بالمسئولية أولا

نحو أنفسهم ، وثانياً نحو الجمعية ، ويجب دائما دوام التكرار على عقول الموظفين بأنهم ليسوا فقط أمناء على البضاعة ، بل إن لهم رسالة مقدسة فى وظيفتهم هدفها تنقية عالم التجارة من وسائل الغش والخداع الذى تسود فيه .

٦ — سوء إستعمال خدمات الموظفين

Misuse of Services of Employees

كثيراً مانرى بعض الموظفين لايفعلون شيئا ، فى نفس الوقت الذى توجه فيه ألف حاجة تستصرخهم أن يمدوا يد العون لانجاز الأعباء التى تتحملها الجمعية ، وليكن مفهوما دائماً أنة ليس هناك عيب إطلاقا أن يساهم الموظفون فى تسهيل الأمور عندما يدعو ضغط السمل إلى ذلك . . وفى حالة عدم وجود ضغط ، يجب أن يشغل الموظفون بعمل يتعلق بالناحية التعاونية ، والعمل على ترويج فكرتها ، كأن ينبه المدير العمال إلى ما لاحظه أثناء ضغط العمل ،وكيفية معاملة العملاء ، ومما تتطلبه الفكرة التعاونية والروح التعاونى من أدب فى المعاملة ، وبشاشة فى الاستقبال ، وحسن استماع للعملاء الذين يعتبرون فى التعاون أصحاب الجمعية ، هذا فضلا عن العمل، بين آونة أخرى حينما لا يكون هناك ضغط — بتنقيةالمحل من بعض ما يكون فيه من قاذورات ناجمة عن ضغط العمل، ويكون تنقيتها بالوسيلة التى لا توقف دولاب العمل ، أو تنفر من قد يتردد على المحل فى هذا الوقت . أنه شرف أن يبذل جميع الموظفين وقتهم فى خدمة الجمعية، إنهم أن ضيعوا الوقت ، كان ضياع الوقت سبباً فى ضياعهم .

وهناك مثل يقول أن الفرصة أو الحظ تدق على الباب مرة واحدة . . أن هناك كثيرون لا يعلمون عندما يفتحون الباب أنها بجوارهم تناديهم . . أنها العمل . . العمل هو السبيل إلى الحظ ، وهو السبيل إلى التقدم ، ومن أغلق دونه الباب فشل . أن الموظف الكسول لا يسرق فقط من مخدومه شيئاً ، ولكنه أيضاً يسرق نفسه ، حينما يضيع الوقت الذى كان من الممكن أن يبذله فى عمل مفيد . يقع على عاتق أعضاء مجلس الإدارة مراقبة عدم إضاعة المدير لوقته ، ويقع على عاتق المدير مراقبة انشغال جميع الموظفين فى أعمالهم .

المبحث الرابع

اخطاء فى التنظيم والادراة

Errors in Organization & Management

١ — تنظيم من أعلى إلى أسفل

Organization from the top down

كثيراً ما يتحمس لإنشاء الجمعية فرد ، يروج لها ، ويبذل كل وقته وتفكيره للعمل على تنفيذها ، ويضطلع بجميع المسئوليات نحو اتخاذ كافة الخطوات لإخراج الفكرة إلى حيز الوجـــود بينما يقف الأعضاء الذين يدعوهم لتنفيذ الفكرة كمتفرجين ، ليس عليهم إلا مشاهدة فرد واحد يعمل لتنفيذ الفكرة . . مثل هذه الجمعيات تظل تسير قدما فى عملها ، إلى أن ينتاب هذا الشخص الأعياء من كثرة الإجهاد ، ويحل به المرض ، وحينئذ يصعب على الجمعية إيجاد من يقوم بدوره ، فيصيبها الفشل سريعاً .

إننا نعود إلى تكرار القول بضرورة المبدأ بالتعليم ، حتى يعرف الجمهور كثيراً عن التعاون ، ويدفعهم الحماس والرغبة إلى دخول هذا الميدان ، وفى رأيى إذا أرادت الدولة أن تدخل الميدان الكبير لمساعدة الحركة التعاونية ، فليكن ذلك عن طريق التعليم . . التعليم أهم المبادىء ، وأقوى الأركان لإقامة حركة تعاونية على أساس سليم ، يمكن أن يكتب لها دوام التقدم والانتشار ، أما إنشاء الجمعيات التعاونية فيجب أن يكون بواسطة الجمهور ، الذى عليه أيضاً أن يدير أمر المسئولين عن إدارة الجمعية . الجمهور يجب أن يدير إذا رأس المال ، كل يساهم على قدر طاقته ، والباقى يمكن أن يأتى عن طريق البنوك التعاونية وفقا لوسائل الائتمان التعاونية . إن الاعتماد على النفس هو خير وسيلة

يجب أن يعمم التعليم التعاونى لذاته ، ويجب أن يسبق إنشاء المشروعات التعاونية . ولعلنا لا نمل من تكرار تفهم هذه الحقيقة ، فالجمهور الواعى المتغير

العارف لطبيعة الرسالة التى يشترك فى الإسهام بنشرها عن طريق العمل الإيجابى، هو وحده القادر على أن يقيم صرحا شامخا وطيد الأركان . . وليس هناك أفضل من التعليم التعاونى وسيلة تحتوى بين جنباتها كل عوامل التقدم وإقامة بنيان تعاونى سليم .

٢ — عدم كفاية أعضاء مجلس الإدارة

Inccmpetent Directors

لعلنا لانغالى إذا قلنا أن كثيراً من الجمعيات فشلت نتيجة لخطأ الجمعية العمومية فى إختيار أعضاء مجلس الإدارة . قد تبذل الجمعيات جهودها لاختيار موقع للجمعية ، ولكن للأسف الشديد لاتبدى أدنى جهد عندما يأتى الأمر لاختيار أعضاء مجلس الإدارة . يجب أن يكون لدى أعضاء الجمعية العمومية بيانات ومعلومات كافية عن من يرغب فى ترشيح أنفسهم لعضوية مجلس الإدارة حتى يستطيعوا أن يميزوا بين من يصلح ومن لايصلح .

وغالباً ما يستمر أعضاء مجلس الإدارة المؤقتين رغما عن أنه ليس من الضرورى أن يكونوا أصلح الموجودين لهذه المناصب !!

إن إختيار أعضاء مجلس الإدارة وخاصة فى الدول المتخلفة ، كثيراً مايخضع للمجاملة والصداقة أكثر من النظر إلى الكفاية وصالح الجمعية . . كما وأنه يجب أن ينص فى القانون النظامى للجمعية عن وجوب أن يتقدم من يرغب فى ترشيح نفسه لعضوية مجلس الإدارة قبل انعقاد الجمعية العمومية بشهر على الأقل

وذلك حتى تكون هناك فرصة أمام الجمعية العمومية لتكوين رأى ، والعمل على أساسه . وفى أمريكا تسمح بعض الجمعيات بنشر صور المرشحين وبيان مؤهلاتهم ، وترسل للاعضاء بالبريد ، وتخولهم حق التصويت بالبريد . ومن الحقائق التى يجب أن يفهمها الجمهور أن من يستطيع الكلام ، لا يعتبر بالضرورة أفضل المرشحين ، إذ أنه فى بعض الأحيان ينتخب مثل هـــذا الشخص ، ثم يكتشف الأعضاء فيما بعد أن أمانية ووعوده تنتهى إلى لا شىء ، وأنه أبعد ما يكون عن أن يفقه شيئا فى أمور الجمعية ، مصداقاً للقول العربى السائد « وبعضهم مذق الحديث يقول ما لا يفعل » .

عجز الإدارة وعدم كفايتها

Inefficient and Inadequate Management

إن من أهم الأسباب التى تؤدى إلى فشل الجمعييات التعاونيـة « عجز الإدارة وعدم كفايتها » . وقد تكلمنا عنها سابقا عندما تكلمنا عن سوء استخدام خدمات الموظفين ، والعجز هنا معناه عدم فعل الشىء المناسب فى الوقت المناسب وفى المكان وأمام الجمعية فى هذه الحال أربع طرق لاتباعها :

١ — ترك الجمعية تسير بادارتها العاجزة . . ومعنى هذا نهايتها وفشلها .

٢ — نقل المدير إلى وظيفة أخرى قد يصلح لها ، ولكن هذا الحل فيه خطورة على الجمعية ، لأن فى هذا النقل تنزيل فى الوظيفة ، وسيظل المدير تبعاً لذلك ساخطا على الجمعية ، مما قد ينعكس أثره بالضرر على الجمعية .

٣ — تدريب المدير وتعليمه ، وأخذه بسياسة الرفق ورحابة الصدر حتى

يتمكن من إصلاح شأنه ، وهذه هى سياسة العطف والإحسان ، وغالبا ما تفشل لأن الشخص الذى ليس لديه الدافع القوى الذى يمكنه من أداء عمله على خروجه، من الصعب أن تكسبه هذه الصفة عن طريق شخص آخر .

٤ — الحل الأخير وهو الأسلم ، احلال المدير بمدير آخر تتوافر فيه الصفات المطلوبة .

وكثيراً ما يدعى المديرون أن الفشل راجع إلى عدم ولاء الأعضاء لجمعيتهم ولا يعترفون بعدم كفاية الإدارة التى ينجم عنها ارتفاع فى أسعار السلع ، ورداءة النوع ، وسوء الخدمة ، وإهمال مظهر الجمعية . وهذا بدوره يؤدى إلى أن يقلل العملاء من تعاملهم مع الجمعية ، ويتجهون نحو أى مشروع منافس يقدم لهم سلعا أجود ، وخدمة أفضل وأسعار أقل .

ونعتقد أنه عندما تبلغ الأمور هذا الحد ، فان الأمر يتطلب استدعاء لجنة التعليم ، وعليها أن تهيب بالأعضاء باسم الولاء أن يتعاملوا مع جمعيتهم ، وكيف أنه من العار أن يتركوا جمعيتهم ويذهبون إلى الغير . . ويحدث فى حالات كثيرة أن يعود الأعضاء . . والولاء شىء جميل ، ولكن أجمل منه أن تسير الأمور فى الجمعية على النمط الذى يغرس فى الأعضاء صفة الولاء . . أن أول خطوة لضمان هذه الصفة هى الخدمة الطيبة . . ولا يمكن أن يكون الولاء بديلا عن الاستغناء عن المدير العاجز الذى لا يحسن الإدارة .

وكل ما سبق قوله عن المدير ينطبق أيضاً عن الموظفين . إن نجاح الجمعيات التعاونية يعتمد أيضاً على كفاية الموظفين الذين يتجاوبون فى تناسق لتوجيهات المدير ، وعلى المدير الكفء بدوره أن يتجاوب مع أعضاء مجلس الإدارة الذين

ينبغى عليهم أن يعلموا جيداً أنهم وكلاء عن الأعضاء فى إدارة الجمعية ، كما وأنه ينبغى على الأعضاء أن يعرفوا تماماً أنه عن طريق معاملاتهم ورقابتهم لجمعيتهم التى ينبغى عليهم أن يفهموا جيداً أنها لا تخدمهم فقط ، بل تعتبر أيضاً جزءاً من الاقتصاد القومى ، وبدون هذه السلسلة من الكفايات والمسئوليات لا تنجح الجمعيات .

إن هناك كلاماً كثيراً الآن عن العمل نحو إقامة جمعيات تعاونية بسرعة ، ولكننى أحذر منذ الآن ، إن مآلها للأسف الشديد سيكون على غير ما نرضى ونأمل ، إننى أفضل أن تبذل أقصى الجهود نحو التعليم وتدريب من سيقومون بمهمة الإدارة .. وإذا تساءل أحدهم عن السر فى فشل أو عدم نجاح كثير من الجمعيات ، فإنى أعتقد أن ذلك يرجع إلى عدم توافر المديرين المؤمنين بفلسفة التعاون وأهدافه ، ويكون فى نفس الوقت على خبرة ودراية وعلم بوظائف الجمعية ، بحيث يستطيعون توجيه النشاط وتنسيقه وفقاً لأهداف الجمعية . إن الجمهور الذى يرغب فى التعاون موجود ، والفرص أيضاً مواتية ، ولكن أين هم المديرون الأكفاء ؟ . .

وهناك مشكلة أخرى ، وهى أن الجمعيات غالباً ما تلجأ إذا ما احتاجت إلى مديرين أو موظفين إلى مصادر خارجية ، بينما قد يوجد لديها من هو أفضل .. وهذا يؤدى إلى سخط الأعضاء ، خاصة من يصلحون منهم للقيام بهذه الوظائف . إن الاختيار من بين الأعضاء الذين يكون عندهم الاستعداد ولديهم الكفايات ، يؤدى إلى أفضل النتائج . وهذا يعتبر جزءاً من سياسة الاكتفاء الذاتى .

وفوق كل ذلك ، يهمنا أن نقرر أن الأعضاء هم المسئولون أولا وأخيراً عن عدم كفاية الإدارة ، إنهم لا يستطيعون التهرب من المسئولية ، إن ديموقراطية الرقابة قدوضعت السلطة العليا فىأيديهم ، بغض النظر عما يتملكون فهم الذين يختارون أعضاء مجلس الإدارة ، فيجب أن يحسنوا الاختيار ، وإلا فإن التبعة تقع عليهم .

٤ — أوتوقراطية الإدارة

Autocratic Methods on rhe Part of the Management

فى بعض الجمعيات يتصرف أعضاء مجلس الإدارة كأنهم ملاك الجمعيـــة ، ويتجاهلون الأعضاء ، فيتخذون قرارات مهمة دون استشارة الأعضاء أو حتى إخبارهم ! ! . . مثـل هؤلاء الأعضاء فى مجالس الإدارة تضايقهم اجتماعات الجمعية العمومية ، ويتمنون لو أمـكن السير بالجمعيـــة دون حتى دعوتها . . مثل هؤلاء قد يكونوا مديرين ناجحين ، لـكنهم لا يكونون تعـاونيين بحال من الأحوال .

أن الأعضاء يجب أن يراقبوا ويجب أن يشعروا بالمسئولية ، ويتعلموا كيف يراقبوا ، قد يخطئوا ، ولـكن أخطاءهم أقل خطراً بكثير من الاعتماد على أعضاء مجلس إدارة أوتوقراطيين . إن مجلس الإدارة الصالح قادر على توضيح أى برنامج أو مشروع للأعضاء . . فإذا لم يكن قادراً فعلى الأعضاء أن ينتخبوا من بينهم من هو على استعداد للتعاون معهم .

إن تركيز كثير من السلطات بين يدى مدير الجمعية قد يؤدى إلى فشلها ،

لأنه ينفرد بالسلطة ، ويعمل بعيداً عن أعضاء مجلس الإدارة ، ويجعلهم فى جهل تام بما يقوم به ، وذلك حتى يظهر أهميته .

ونحب أن نوضح أن هناك جمعيات لديها مثل هـذا المدير ذو الكفاية العالية ، الذى يعمل كل شىء ، وأعضاء مجلس الإدارة لا يعملون شيئاً ، ولكن عندما تفقد الجمعية هذا المدير بسبب أو لآخر ، فإن الجمعية تغلق أبوابها ، لأنها اعتمدت اعتماداً كلياً على فرد واحـد ، وهذا يعنى أن الجمعية العمومية وأعضاء مجاس الإدارة لم يقوموا بوظائفهم .

إن تسلسل السلطة يجب أن واضحاً . فالمدير يجب أن يكون مسئولا أمام أعضاء مجلس الإدارة ، ويجب أن يكون هناك تعاون تام بينه وبينهم ، ويجب أن يعرفوا الأمور المهمة عن المنشأة كما يعرفها المدير . وأعضاء مجلس الإدارة مسئولون أمام الجمعيـة العمومية ، ويجب عليهم أن لا يخفوا عنهم شيئاً ، إن أعضاء مجلس الادارة فى مراكزهم لخدمة الأعضاء ، وليسوا برؤساء عليهم ، وجميع العلاقات يجب أن تسودها روح الديمقراطية .

إن الادارة الناجحة فى التعاون يجب أن تتركز فى أعضاء مجلس الادارة ومدير الجمعية ، وتبقى الرقابة دائماً ، وهى القدرة على الموافقة أو عدم الموافقة فى يد الأعضاء فى الجمعية العمومية . إن مركزية الادارة ولا مركزية الرقابة تزيد من الكفاية ، ومن ممارسة المفهوم الحقيقى للديمقراطية .

ويمكن تلافى فساد أوتوقراطية الإدارة بالوقوف أمامها قبل ظهورها ، فذلك أفضل من تقليمها بعد نشوبها .

٥ — تركيز سلطة أكثر من اللازم فى يد أعضاء مجلس الإدارة أو الإدارة

Centralizing too Much Power in the Directors or Management

إن الشرور التى تنجم عن إنتهاج الأساليب الأوتوقراطيـة التى يتبعها المسئولون عن الجمعية ، إنما تنجم عن وضع كافة السلطات فى أيديهم ، ومما لاشك فيه أن منح هـذه السلطات أو منعها ، إنما يرجع أساساً إلى وعى الأعضاء وفهمهم لرسالة الجمعية وحقوقهم كأعضاء . وينبغى أن يكون واضحاً أن عدم اكتراث الأعضاء بشئون جمعيتهم يترتب عليه أشياء كثيرة ، ومنها هـذا التركيز الشـــديد فى السلطات ، وعلى ذلك فإنه يقع على عاتق كل عضو فى الجمعيـة مسألة نجاحها وسيرها فى الطريق القويم .. أن على العضو أن يسهم بأشياء كثيرة .. أقلها أن يفـكر مع الجمعية .. ويعمـل من أجلها .. لأن فى نجاح الجمعية نجاح للأعضاء .. وفى فشل الجمعيـة فشل للأعضاء .. وعندما يشـكو الأعضاء من سوء الخدمة ، أو رداءة الصنف ، أو إرتفاع الأسعار .. أو عـدم الرضاء عن المدير .. أو عدم اكتراث أعضاء مجالس الإدارة . إذا كان الأعضاء يشـكون من كل ذلك ، أو بعض ذلك ، فليعرفوا جيداً أن عليهم أن ينتقدوا أنفسهم ، فإنهم وحدهم فى جمعيتهم العمومية يملـكون السلطة العليا .. وحق الرقابة فى أيديهم ، والأساليب التعاونية كثيرة ومتعددة التى يمـكن للأعضاء عن طريقها تقويم كل معوج وتوجيه كل منحرف .

وينبغى أن يكون واضحاً ومفهوماً أنه إذا كان النجاح يعتمد على فرد ، فمعنى ذلك أن النجاح يذهب بذهابه ، يجب أن يكون أمام أعضاء مجلس

الإدارة دائماً ، قائمة بالأشخاص الذين يمكن أن يحلوا محل الأشخاص الذين تعتمد عليهم الجمعية فى نجاحها ، وبغير ذلك ، فإن مجلس الإدارة لا يعتبر قائماً بوظيفته على الوجه المرضى . ومن واجب الأعضاء دائماً أن يوجهوا نظر أعضاء مجلس الإدارة إلى ذلك . . إن التحليل العلمى أثبت أن عزيمة الأعضاء ويقظتهم وولاءهم من أكبر الضمانات لنجاح الجمعية .

٦ — الاستمرار بالموظفين غير الأكفاء

Continuing with Incompetent Employees

هناك حقيقة يجب الإيمان بها ، وهى أنه يجب الاستغناء عن الموظفين غير القادرين فى الحال ، ولكن كثيراً من الجمعيات تعمل ذلك لأسباب غير كافية . هناك مديرون لا يصلحون إطلاقا لإدارة الجمعية، ولكنهم ما زالوا فى مراكزهم لأن أعضاء مجلس الادارة يريدونهم ، أو لأنهم يرثون مثلا لحال عائلة المدير فى حالة فصله ، أو لأنه لا يوجد من بين أعضاء مجلس الادارة من يستطيع مواجهة المدير بهذه الحقيقة . وكذلك بالمثل بقية الموظفين .

إن الأمر فى غاية البساطة إذا فهم أعضاء مجلس الادارة أن مهمتهم هى تحقيق الأصلح لفائدة الجمعية خاصة إذا كانت تعمل فى ظل منافسين ، ويجب أن يؤخذ ذلك جديا وبعين الاعتبار .

إن الجمعية التعاونية ليست معهداً خيريا ، أو منشأة لخلق الوظائف ، إن هدفها هو خدمة المستهلكين ، وكل شىء يجب أن يوجه إلى هذا الهدف . أن هناك طرقا كثيرة لعمل شىء الموظفين الغير أكفاء . نحن بالطبع لا ننادى

بمعاملتهم معاملة غير كريمة ، إننا نطالب بإعطائهم كل فرصة ممكنة للاصلاح من شأنهم ، ولكن ليكن مفهوما دائماً أن الجمعيات التعاونية ليست معهداً إصلاحياً أو مدرسة للمتخلفين . إنها عمل اقتصادى فى عالم ، الكفاية فيه هى خير ضمان للنجاح .

٧ — الفشل فى تأدية الخدمة

Failure to serve

إذا لم تتمكن الجمعية من أداء خدماتها لأعضائها على الوجه المرضى ، فالأفضل لها أن تغلق ابوابها ، إن التحمس والولاء قد يبقيان على الجمعية بعض الوقت ، ولكن حينما يجد الأعضاء خدمة افضل ، وبضاعة اجود فى مكان آخر ، فإنهم سيتجهون اليه ، وعلى ذلك يكون مصير الجمعية الموت . ولنكن صرحاء ونقول أن هناك فضل للمنشآت الخاصة تسديها للتعاون ، ذلك أن المنافسة تدعو دائما إلى تحسين الخدمة ، وبالطبع من أهداف التعاون إسداء افضل الخدمات لأعضائه ، وعلى ذلك فإنه لولا المنافسة ، لكانت هناك خشية اكتفائه بتوريد متوسط الجودة من السلع ، إن المنافسة والمقارنات تساعد على ارتفاع مستوى الخدمة .

ونحب أن نوجه النظر إلى أن بعض الجمعيات تفشل لعدم استفادتها من شكاوى الأعضاء وذلك نتيجة لأن الادارة كثيراً ما تتبط من هممهم ولا تفسح لهم صدرها . إن كل شكوى يجب أن تسجل . . ومن المفيد جداً وجود صندوق للشكاوى ، أو صندوق للمقترحات فى مكان ظاهر

بالجمعية يضع فيه الأعضاء وغيرهم من المتعاملين شكاواهم ومقترحاتهم . ويجب أن ترحب الجمعية العمومية ببحث هذه الشكاوى والمقترحات ، واذا كانت الجمعية كبيرة ، فيستحسن جداً أن يكون لديها لجنة خاصة لبحث هذه الأمور ، يجب عمل كل ما هو ممكن نحو ابلاغ الادارة أصوات الشاكين من الأعضاء والعملاء ، إن هذا أفضل بكثير من الهمس الذى يدور فى الخارج . . ان من حق الأعضاء على الجمعية أن تستمع إليهم .

وعلى أى حال يجب على الأعضاء ألا يتوقعوا أكثر مما ينبغى ، كأن يطلبوا خدمات فى غير طاقة الجمعية ، أو غير معقولة .

وقد يأتى الفشل أيضاً من سوء توجيه الخدمة ، فالموظف الذى تدرب فى المنشآت التى تهدف إلى الربح ، غالباً ما تراه يغرى العميل على أن يشترى أكثر مما يلزمه ، ولذلك فإن من المستحسن دائماً أن يدرب الأعضاء أو يلقنوا بعض الدروس فى أتباع الحكمة فى الشراء ، وقد قامت الشركة الأهلية لالآت تسجيل النقود . (Natioal Cash Register (N.C.R.

بعمل بحث على ١٤٨٣ محلامن المحلات الخاصة التى تهدف إلى الربح والتى تتبع وسائل قوية من أجل تحقيق أكبر قدر ممكن من المبيعات . وذلك بمعرفة السبب الذى من أجـله يتوقف العملاء من التعامل مع المنشأة ، فكانت النتيجة كما يلى :

٩٪ عدم إكترات رجال البيع Indifrerence of Salespeople

٨٪ جهل رجال البيع وعدم عرضهم البضائع بالطرق السليمة Ignorance & mis representation of goods

٦٪ زيادة الالحاح من جانب رجال البيع Over Insistence of Salespeople

١٧٪ أخطاء وتأخير فى أداء الخدمة Errors and Delays in Service

٧٪ عجرفة رجال البيع Haughtiness of salespeople

١٠٪ التحايل مع العملاء بأساليب ملتوية والرغبة فى عدم استبدال البضائع
Tricky methods & unwillingness exchange goods

٦٪ محاولة ترغيب العملاء فى شراء أصناف غير التى يطلبونها
Attempted Subsitution of goods

١٤٪ أسعار عالية High Prices

١٣٪ الإهمال العام فى الطرق التى يؤدىء بها المحل وظيفته
Slipsbad Store methods

١٠٪ رداءة الأصناف Poor quality goods

والأرقام تظهر لنا أن أهم أسباب الفشل نتيجة لعدم إرضاء العملاء أسباب شخصية ، وهذا يدفع الجمعيات التعاونية إلى أن تراقب جيداً نوع موظفيها .

ويجب على الجمعيات التعاونية أن تعلق بعض اللوحات فى الجمعية التى تظهر للأعضاء بوضوح أن أهدافها هو خدمتهم وليس تنشيط البيع ، من ذلك تعلق لوحات يكون مضمونها « لاتشترى مالست فى حاجة إليه » .. ولوحة أخرى مثلا يكون مضمونها « من يشترى ماهو ليس فى حاجة إليه ، قد يشترى غداً ما فوق طاقته » .

٨ — المحسوبية

Nepotism

أننا نجد فى الحياة العملية أنواعاً مختلفة للمحسوبية والمحاباة ، ومن هذه الأنواع مثلا توظيف أقارب الرؤساء ، أو توظيف أكثر من موظف من نفس العائلة ، وكثيراً ما نرى أن الأخذ بمثل هذا المفهوم من المحاباة يؤدى إلى تعيين أشخاصاً غير قادرين على أداء ما يوكل إليهم من أعمال ، وللأسف الشديد فإن تطبيق مثل هذه السياسة يؤدى إلى خلق جوغير عادى بين الموظفين ، ويشيع بين صفوفهم أن الجمعية تدار لصالح الشئون العائلية للمسئولين . فمثلا إذا عين المدير ابن أو ابنة رئيس مجلس الإدارة ، فإن هناك شعوراً غالبا ما يكون صادقا بأن هناك تأثير من رئيس مجلس الإدارة على المدير ، وأن علاقة القرب هى التى أخذت فى الاعتبار ، ومن أجل ذلك نرى عدداً كبيراً من الجمعيات الخارج تضمن لوائحها النظامية مواداً من شأنها أن تمنع المحسوبية أو المحاباة . غير أنه يلاحظ من الجانب الآخر أن مثل هذه النصوص قد تحرم الجمعية من خدمات أشخاص ممتازين .

ومثل هذا النص فى رأيى يعتبر غير عادل ، لأن فيه شيء من التمييز ، والجانب المهم هو اختيار أعضاء مجلس إدارة اكفاء ، وهؤلاء بدورهم يختبرون الأصلح للوظائف المختلفة ، والمسئولية تقع عليهم ، بحيث لو كان اختيارهم مشوباً بعيوب أو أغراض ، فإن الجمعية العمومية تختار غيرهم فى الاجتماع التالى .

٩ — الإدارة السيئة للجلسات

Poorly Conducred Meetings

إذا لم يكن الرئيس عنده المقدرة الكافية لإدارة الجلسات ، أو الإجتماعات ، فمن الخير الاستفادة من أى شخص آخر عنده هذه القدرة من بين أعضاء مجلس الإدارة ، وفى هذه الحالة يسمى « رئيس الجلسة » Chairman of the meeting كذلك يجب العناية باختيار الألفاظ وعدم استعمال ما ينبو عن الذوق أو يخدش الاسماع . إن الطريقة التى تدار بها الجلسات يعتمد عليها إلى حد كبير فى نجاح هذه الاجتماعات من فشلها .

وفهمنا للطبيعة البشرية يجعلنا نتوقع دائما وجود أعضاء يرغبون فى أن يتكلموا أكثر من اللازم ، قد يكونوا من بين أعضاء مجلس الإدارة ، وقد يوجد أحد الأعضاء الذى يرغب الكلام من أجل حب الظهور فقط ، ومثل هذا الشخص يرضى غروره الكلام . . مثل هذا الشخص يمكن إفساح المجال له للكلام أثناء الاجتماعات الخاصة ، أما فى الجمعية العمومية فإن رئيس الجلسة يجب أن يمنعه ، وإلا فعليه أن يتخلى لآخر يستطيع أن يقوم بذلك .

ويجب اختيار الأشخاص الذين يعهد إليهم بالمهمة التعليميةفى إجتماع الأعضاء لأن بعضهم قد يكونون علماء ، وقد يستخدمون أسلوباً جافاً فى عرض علمهم ، الأمر الذى لا يحتق الهدف المطلوب ، مثل هذا الرجل خير منه الشخص المجرب المحنك الناجح .

كما ينبغى أن يكون واضحاً أن المسئولية تقع أيضاً على عاتق الأعضاء بجانب

أعضاء مجلس الإدارة ، أن نجاح الإجتماع يتوقف أيضاً عليهم ، وعليهم أن يخلقوا الجو المناسب فلا يكونوا جامدين صامتين . أن مثل هذا الجو من البرود النفسى قد يكون له فائدة أيضاً على أعضاء مجلس الإدارة . ورئيس الجلسة اللائق يستطيع أن يخلق الحياة فى مثل هذا الاجتماع . أما إذا كان غير لائق فإنه يزيد من برودته ، لدرجة تجعل الأعضاء يتمنون على الله سرعة إنتهاء الإجتماع .

يجب أن تكون الاجتماعات مثمرة . . يشعر الأعضاء حقيقة إنهم ذاهبون إلى إجتماعهم ، وأنهم يعرفون شئون جمعيتهم ، ويهتمون بها . لهم أفكارهم ومعلوماتهم ، وخططهم وآمالهم ، يحبون بعضهم بعضاً ، ويتحدثون سوياً فى شئون الجمعية ، يستفسرون عن أى شىء يتعلق بشئون الجمعية . . كل شىء فى الموضوع . وبذلك تكون هناك حياة بمشاركة الأعضاء ، ولا ينبغى أن يسود فهم خاطىء بأن أعضاء مجلس الإدارة هم كل شىء ، أى أنهم هم فقط الذين يستحوذون على الخطب ، وكل شىء ، وعندما ينتهى الاجتماع يشعر الأعضاء جميعاً أن هناك تقدم ، ويكون هناك أمل دائماً فى المستقبل . ينبغى أن تؤخذ كل الاستفسارات والملاحظات بعين الاعتبار ويعمل أعضاء مجلس الإدارة على تنفيذها فى حدود الامكان وصالح الجمعية . أن الفهم المتبادل يدفع الجمعية إلى الادام ، والعكس يؤدى إلى التأخر والبطء .

١٠ — الفشل فى الاتحاد

Failure to Federate

لابد من وجود جهة مركزية تتجمع فيها كل المعلومات والبيانات ، كأسباب الفشل التى منيت بها بعض الجمعيات ، وذلك حتى تستفيد الجمعيات المنشأة حديثاً

بأخطاء الجمعيات الفاشلة السابقة . وغالباً ما يقوم الاتحاد التعاونى العام بهذه المهمة بل نراه يصــدر نشرات تحليلية دورية لــكى تبصر الجمعيات جميعاً بالأخطاء والانحرافات التى تقود الجمعيات إلى الفشل .

إن الجمعيات التعاونية هنا فى مصر تنشأ . . وتفشل نتيجة أخطاء . . وقيام جمعيات أخرى ويكون مصيرها الفشل بنفس الأخطاء التى وقعت فى الجمعيات التى فشلت ، ما هو السبب ؟ . . هل يعزى ذلك إلى أن الجمعيــات التى تنشأ لاتعرف شيئاً عما حدث للجمعيات التى فشلت قبلها ؟ . . أم انها كانت فى حاجة إلى الاندماج ولــكن لم تجد الارشاد والعلم الــكافيين من هيئة مركزية تستطيع أن تستقى مصادرها ومعلوماتها ، وبياناتها منها ، وذلك حتى تتجنب مثل هذه الــكارثة ! ! .

إن الجمعية التى تظن انها تستطيع أن تحيا بمعزل عن الجمعيات الأخرى التى تندمج فى جمعية للجملة . مصيرها الفشل . إن التعاون بين الجمعيات مثل التعاون بين الأفراد تعاون الأفراد يخلق الجمعية . . وتعاون الجمعيات يخلق الاتحاد . . كل خطوة تؤدى إلى النجاح التعاونى ، أن الشخص الغير عضو فى الجمعية التعاونية يعتبر غير عضو فى الحركة التعاونية . . كذلك الجمعية التعاونية التى لا تندمج فى اتحاد تعاونى تــكون غير تعاونية، ان قوة الحركة التعاونية تعتمد على المساعدة المتبادلة بين الأفراد ، كذلك قوة الجمعيات التعاونية تعتمد على مساعدة بعضها البعض . . ويظل هذا الاتحاد يتسع شيئاً فشيئاً . هذا هو التعاون وهذا هو معنى التعاون يسير الاتحاد خطوة خطوة حتى يمــكن خلق البنيان التعاونى المحلى ، ثم الاقليمى

ويتبع ذلك البنيان التعاونى الدولى ، وبذلك تحقق العون المتبادل بين التعاونيات فى العالم أجمع .. أن هدف التعاون هو اتحاد الجمعيات التعاونية فى جميع الأمم .

ولتحقيق ذلك ، ينبغى أن تندرج الجمعيات المحلية فى الاتحادات الاقليمية .. ثم الاتحاد العام . . ويتم هذا فى كل دولة . ويجب أن يسبق التعليم أى نوع من أنواع الاتحاد لأنه ينمى الفهم اللازم لتطوير وتقدم مثل هذا الاتحاد .

المبحث الخامس

عقبات من الخارج

Dangers fıom wtihout

١ — البيع بأسعار أقل من سعر السوق

Underselling by Competing Business

فى بعض الحالات يتحد التجار لقطع السعر بقصد اخراج الجمعية من السوق ، وهم فى سبيل ذلك يتحدوا أو يتفقوا على أن يبيع كل تاجر سلعة معينة بأقل من الأسعار السائدة فى السوق ، وعلى ذلك يتجه العملاء إلى التجار ويتركون الجمعية ، وذلك لأنه فى استطاعة العضو أو العميل الحصول على مايريد بسعر أقل لدى المحلات القريبة منه . ومثل هذا الموقف يتطلب حكمة ومرونة من جانب الإدارة . وهناك جمعيات كبيرة فى الخارج قابلت مثل هذا الموقف ونجحت . والخبرة توصى أنه يجب على الجمعية أن تدعو الأعضاء وتخبرهم بحقيقة المراد بهم من تطبيق المنافسين لمثل هذه السياسة .

يجب مثلا دراسة السلع المنافسة لمعرفة هل هى أقل جودة ؟ . . أو أقل فى الميزات من البضاعة التى توردها الجمعية ؟ .. ويخطر العملاء بكل الوسائل الممكنة .. بالأعلان . . أو بشرح الأمر فى مكان مناسب فى واجهة المحل ، أما إذا كانت السلعة جيدة ، فينصح الأعضاء أيضاً بشرائها .. أو تعمل الجمعية على شرائها لهم بوسائلها الخاصة .

وفى حالة وجود منافس خطر يقصد إخراج الجمعية من عالم التجارة ، يجب إظهار الحقائق أمام الأعضاء وتفهيمهم أهمية التعاون ، وأبداء النصح بأهمية الولاء فى مثل هذه المواقف الحرجة فى حياة الجمعية .

٢ — تقارير زائفة عن الجمعية

لعل من أسوا المواقف التى تصادفها الجمعيات التعاونية فى حالة إعتمادها على قوى وظيفية غير مؤمنة بفلسفة التعاون وأهدافه ، أن تعمل هذه القوى الوظيفية بما من شأنه تحقيق مصالح شخصية لها ،حتى وإن تعارضت هذه المصالح الشخصية مع مصالح الجمعية ، وبالتالى مع مصالح الأعضاء . ويزداد الحال سوءا إذا كان المدير من هؤلاء الذين تعينهم الجمعية لكفايتهم فقط ، بغض النظر عن إيمانه بالحركة التعاونية والدور الذى ينبغى أن يؤديه فى خدمة الأعضاء . والسبب فى ذلك أن مثل هذا المدير يدير الجمعية وفى ذهنه انتهاز الفرصة للكسب بأى وسيلة من الوسائل ، التى يستطيع عن طريقها أن يحقق أهدافه فى الكسب . وقد شهدت الحركة التعاونية فى الخارج كثيراً من الحالات التى تكشف عن مثل هذه المواقف . وقد تبين مثلا فى الولايات المتحدة الأمريكية أن أحد مديرى الجمعيات كان يستهدف أن يكون له متجره الخاص ، فلجأ إلى الأعضاء مسراً إليهم فى ثوب الصديق أن الجمعية فى عسر مالى ، وأنه ينصح الأعضاء بأن يحاول كل فرد منهم أن يحصل على أكبر قدر ممكن من البضاعة عن طريق الإئتمان ، وذلك حتى ينقذوا بعض رأسمالهم ، كما أتبع نصيحته بأن واجب الصداقة يتطلب من كل عضو أن يبلغ صديقه إنقاذا له . وقد ترتب على هذا فعلا غلق الجمعية ، وإستطاع المدير بأساليبه أن يشتريها ويديرها لحسابه الخاص، وفى جمعية أخرى حدث ذعر بين الأعضاء نتيجة لاشاعة عن قرب حدوث أنهيار فى الجمعية ، وأن الأعضاء لن يستطيعوا أن يستردوا أموالهم ، وذلك لأن الأموال أنفقت فى شراء البضاعة التى تتعامل فيها الجمعية . وكان نتيجة

لذلك أن ذهب الأعضاء فى تجمع ليلا إلى الجمعية ، وكسروا أبوابها ، وحمل كل واحد منهم من البضاعة القدر الذى يتصور أنه يقابل إستثماراته فى الجمعية . وعندما حضر المدير إلى الجمعية فى الصباح ،وجدأن الجمعية قد سرقت ، والأغرب من هذا أن الذى سرقها هم أصحابها !!.. وانتهت الجمعية[١] .

من أجل ذلك ينبغى على أعضاء مجلس الإدارة أن يكونوا دائما يقظين ، وأن يراقبوا دائماً الأمور ، وأن يهتموا إهتماماخاصاً بالتأكد من أن المعلومات التى لدى الأعضاء صحيحة وسليمة وتطابق واقع الحال . أن على الأعضاء مجلس الإدارة أن لايهتموا فقط بالتقارير المكتوبة .. أن يكونوا أكثر حذرا من ذلك . أن يراقبوا التقارير غير المكتوبة التى تصدر من الإفواه المغرضة .. وذلك لأن كلمة تقال من هنا ، أو كلمة تقال هناك ، وتكون كلمة مغرضة تزيف الواقع وتسىء العرض ، قد يكون لهذه الكلمة أسوا النتائج ، تماماً كجذوة النار التى يعلوها الرماد ، فإذا ماهبت عليها الرياح اتقدت واشتعلت وتسببت فى النيران .

أن هناك دينا واجب الأداء للجمعية على أعضائها ، وهذا الدين يتطلب من كل عضو يسمع أى شخص يروج أن إشاعة على انها مقنعة ، نقول أنه يجب على العضو ان يبلغ الجمعية عن إسم من يروج الإشاعة ، وعن المكان والمناسبة التى قيلت فيها الكلمة .. وينبغى على اعضاء مجلس الإدارة ان يهيئوا المناسبة للمواجهة .. فالألسن غير الأمينة والتى تروج الأباطيل ينبغى ان تلام .. والآذان الأمينة لابد وان تعرف دائماً الحقائق .

---

(١) يذكر جيمس بيتر وارباس فى كتابه « مشكلات التعاون » صفحتى ٦٦ ، ٦٧ — أن هذين الحدثين وقعا فى ولاية بنسلفانيا بالولايات المتحدة الأمريكية .

٣ — السماح بانضمام عديمي الولاء والمخربين

إن مبدأ الباب المفتوح للعضوية فى الحركة التعاونية ، من شأنه أن يسمح للجمعية بأن تفتح أبوابها لكل راغب فى الانضمام إليها بغض النظر عن اللون أو الجنس أو العقيدة . غير أن هناك استثناء أساسى لهذه القاعدة . هذا الاستثناء هو أنه لا ينبغى إطلاقاً أن يسمح بالانضمام إلى الجمعية لأى شخص تتسبب عضويته فى أدنى ضرر للجمعية . على أن يكون واضحاً أن الضرر قد يتسبب عن قصد أو عن غير قصد . فمثلا هناك أشخاص يعرفون بطبيعتهم أنهم ثرثارون محبون للتدخل فى شئون غيرهم ، وهناك آخرون من مروجى الإشاعات ، والذين لا يتكلمون بالخير إطلاقاً عن أى إنسان ، ويتسببون دائماً فى إثارة المتاعب . مثل هؤلاء الأشخاص إذا سمح لهم بالانضمام إلى الجمعية يتسببون فى خرابها .

وهناك بعض الأشخاص الذين يتصفون بالمكر والدهاء ، مثل هؤلاء أيضاً قد يتسببون بل إنهم فعلا كثيراً ما يتسببون فى أضرار للجمعية . لأن هناك كثيراً من المناسبات التى تقيمها الجمعية ، هذا فضلا عن كثير من ألوان النشاط الاجتماعى أو الانتخابى التى تعد من أنسب الظروف التى يمكن أن يزاولوا فيها مكرهم ودهاءهم ، وقد يترتب على ذلك خلق الفرقة وبذر الأحقاد بين الأعضاء .

ومن العضوية التى ينبغى أن لا يسمح لها إطلاقاً بالانضمام إلى الجمعية ، هؤلاء الذين يتعارض نشاطهم الخاص مع نشاط الجمعية ، كفئة التجار مثلا ،

فإن هؤلاء بالقطع يكونون عديمى الولاء للجمعية ، بل إنهم يتسللون إلى الجمعية بقصد الإضرار بها . كذلك هؤلاء الذين يتصفون بالتعصب ، فإن هؤلاء كثيراً ما يثيرون الجدل المرهق والمضنى فى مواضيع لا تدخل إطلاقاً فى مجالى نشاط الجمعية . وبدلا من أن يهب الأعضاء وقتهم وجهدهم فى عمل مفيد من أجل صالح الجمعية وصالحهم ، نرى أن مثل هؤلاء الذين يتصفون بالتعصب لفكرة .. أو شخص . . أو هيئة . . أو دين . . الخ . . يثيرون الجدل ويضيعون الوقت ويرهقون أعصاب الأعضاء فيصيبهم الملل وقد يتركون الجمعية . . أو على الأقل يبتعدون عن الاشتراك فى أى لون من ألوان النشاط نظراً لوجود مثل هؤلاء الأعضاء المتعصبين .

من أجل جميع ما ذكرناه سابقاً ، يرى التعاونيون فى العالم أجمع أنه ينبغى أن تفحص طلبات الأعضاء جيداً ، وأن أى إهمال أو تهاون فى فحص طلبات الأعضاء قد تدفع الجمعية ثمنه باهظاً .

الفصل الثالث

بعض مشكلات التطبيق

فى التعاون الزراعى

مقـدمة

لعل أهم نقطة نبدأ بها حديثنا عن مشـكلات التعاون الزراعى أن نوضح أن المؤتمر القومى الأول قرر بأن التعاونيات الزراعية هى المدخل الحقيقى للثورة الاجتماعية فى الريف .. وهى القادرة على احداث التغيير الاقتصادى والاجتماعى به وصولا إلى رفع مستوى معيشة الفلاح ودعم البناء الاقتصادى .

ولعلنا نتساءل .. ماهو المقصود بدعم البناء الاقتصادى ؟ .. والاقتصاديون حينما يتحدثون عن البناء الاقتصادى يقارنون بين المشتغلين بمختلف أوجـه النشاط الاقتصادى فى البلاد . . ما هى النسبة المئوية مثلا للعدد المشتغلين بالزراعة .. والمشتغلين بالصناعة .. والمشتغلين بأنواع النشاط الاقتصاد الأخرى .. ومما لا شك فيه أن عدد المشتغلين بالزراعة يمثل نسبة كبيرة من سكان البلاد .. وهذه النسبة توضح العلاقة بين أى نوع من انواع النشاط الاقتصادى فى البلاد ومجموع النشاط بأسره . . ومن المعروف أن هذه العلاقة تعتبر نافعة فى المـدى القريب . . اى اننا إذا قلنا أن نسبة عدد المشتغلين فى الزراعة تساوى ٦٠ ٪ تقريباً ، فمعنى هذا أن هذه النسبة تظل ثابتة فى الأمد القريب ، غير أن هـذه النسبة ايضاً تـكون قابلة للتغيير فى الأمد البعيد ، وذلك تبعاً للجهود التى تبذل من اجل التنمية . . وخاصة فى التصنيع ، إذ يظل هناك احتمالا قائما بأن تمتص المراكز الصناعية الجديدة عدداً ممن يشتغلون فى الريف وبذلك يحدث التغيير فى نسب أوجه النشاط الاقتصادى المختلف تبعاً لجهود التنمية التى تبذل فى أوجه النشاط الاقتصادى المختلف .

ولعله من تكرار القول أن نوضح أن الثورة فى مصر ورثت تركة مثقلة بالأعباء فيما يتعلق بالبناء الاقتصادى وخاصة فى الزراعة ، وذلك لأن الاستعمار خطط سياسته الاستعمارية بحيث يجعل طابع الاقتصاد فى مصر للتخلف الزراعى الشديد ، وأن يستند الاقتصاد الزراعى على محصولات تقليدية ، وكان القطن هو المحصول الرئيسى الذى يسيطر على النشاط الاقتصادى ، وذلك لأنه وسيلة الوفاء بالالتزامات فى التجارة الخارجية ، هذا فضلا عن أن إنتاجه كان يهيىء فرصا للعمل فى الداخل ، وتصديره يهيىء فرصا أخرى للتجارة والمضاربة ، وقد أدى هذا الأسلوب إلى مزيد من التبعية للاستعمار ، وخلق طبقة من الإقطاع تملك ثروات المجتمع المصرى ، هـذا بالإضافة إلى ان اسرها كانت تدين بالولاء للاستعمار ، ومن هنا كان يصطفى الحاكمين من اسرهم ، وكان المجتمع المصرى بحق كما وصفه السيد الرئيس فى كثير من المناسبات « مجتمع النصف فى المائة » . اما الغالبية العظمى من أبناء البلاد وهم الفلاحون فكانوا فى فقر مدقع ، ويتمثل هذا الفقر فى ضيق البقعة المنزرعة مع الزيادة الهائلة فى السكان والوسائل البدائية التى يستخدمها الفلاحون فى ظل مجتمع دولى معاصر يطبق احدث الأساليب التقدمية لزيادة إنتاج الأرض ، وكان الفلاحون يعيشون فى حرمان من ابسط مقومات الحياة كالمياه الصالحة للشرب ، أو المسكن . . هذا فضلا عن انتشار الأمية .

من اجل ما تقدم رأينا الثورة فى مصر بدأت عهدها بتحرير الأرض وزارعها عن طريق اصدار قانون الاصلاح الزراعى ، ثم أتبعت ذلك بسلسلة من الإجراءات التى تستهدف من ورائها الارتفاع بمستوى الفلاح وتيسير

كافة السبل له لـكى يعيش حياة خالية من الخوف والفزع والشعور بأنه سيد الأرض ومواطن شريف عليه ان يبذل اقصى طاقاته وإمكانياته للاسهام فى البناء الاقتصادى للمجتمع الاشتراكى الجديد .

ومن اجل ما تقـدم ، نتدم للقارئين ما قرره المؤتمر القومى الأول للدور الذى ينبغى أن يقوم به الفلاحون ، ودور الحركة التعاونية الزراعية .

دور الفلاحين ودور الحركة التعاونية الزراعية :

إن دور الفلاحين[1] فى المعركة خطير ، وأصيل . وتأثيرهم فيها وتأثرهم بها واقع يحكمه حجمهم فى مجتمع يمثلون قاعدته العريضة . وعلى قدر نجاحهم إنتاجاً من حقولنا الخصبة ، وتطويعاً لأرضنا الطيبة ، وإصلاحاً للمزيد من رقعتها المتسعة ، يكون المقياس الحقيقى لقوتنا الذاتية وخصائص شعبنا العامل . وإن معركتنا فى حقيقتها ، معركة تحد وصمود ، قوامها إنتاج متزايد ... زراعى وصناعى ، يعطى لاقتصادياتنا القدرة على مجابهة الضغوط والتحديات ، ويقهر العدو ، ويحقق النصر الأكيد .. وأن تجربة زراعية خاضها فلاحونا على امتداد تاريخ طويل .. وحرية سياسية واجتماعية حررتهم من الإقطاع وردت إليهم حقهم فى أرضهم ، وعائد عرقهم وكفاحهم .. لكفيلة أن تدفعهم اليوم ، إلى العمل لزيادة الإنتاج دفاعاً عن حقهم وعن أرضهم ، وهم اليوم ، فى انطلاقهم للعمل لصالح المعركة ، إنما يحيون أمجاداً جليلة لآباء لهم ، وأجداد عاشوا معارك مزدوجة ، من إقطاع متحكم ، ومستعمرين غلاة ، وانتصروا دائماً ، رغم تحكم الإقطاع وغلواء المستعمرين .

وعندما نعرض لمعوقات الإنتاج الزراعى نرى أنها ترجع ، فى مجموعها ، إلى جزئيات ترتبط ، أساسا بالتعاونيات الزراعية ومشاكل الفلاحين معها فى حياتهم اليومية . وبالرغم من أن الدولة فى مشروعها الجديد لقانون التعاون الزراعى ،

---

(١) نرجو التكرم بالرجوع إلى تقرير لجنة التعبئة الداخلية المتفرعة عن اللجنة التحضيرية للمؤتمر القومى العام

قد أحاطت بالكثير من هذه المشاكل وحسمتها إلا أن الأمر يستدعى تطبيقاً سليما يؤكد حل هذه المشاكل التى يعانى منها الفلاحون . فالحيازات الزراعية ، وحسابات الزراعيين بالجمعيات ، والصيارف والتكاليف المشتركة ، وعمليات التسويق ، وتوفير لوازم الإنتاج بالمقادير والأنواع اللازمة ، وأسلوب العاملين بالجمعية فى معاملة الفلاحين، وكفاية الأجهزة الإدارية بالجمعيات،ووضع المشرف الزراعى ،ومقاولو عمال التراحيل ... كلها عناوين لمشاكل يعانى منها الفلاحون فى علاقاتهم بالتعاونيات الزراعية ، بدأت الدولة فى علاج بعضها ، كموضوعات الحيازات الزراعية ، وضبط حسابات الزارعين بالجمعيات ، وقيام لجان لحصر وضبط التكاليف المشتركة ، والتعديلات المقدمة فى عمليات التسويق ومحاولة فصلها عن عمليات التحصيل ، وما إلى ذلك .

وكلما نجحنا فى إزالة هذه المعوقات كلما ازدادت ثقة الفلاح فى تعاونياته الزراعية وإقباله على ما تقدمه له الأجهزة المختصة من وسائل إرشادية علمية تزيد من إنتاجه ودخله ، وتعطى الدفعة اللازمة لإنتاجنا الزراعى ، الذى يرسى — بلا شك — دعامة راسخة لمقومات الصمود فى المعركة .

وتعلق هذه اللجنة أهمية كبرى على دور التنظيمات السياسية فى الريف ، وما يمكن أن تقوم به لزيادة الإنتاج الزراعى والارتفاع بمستواه . وتقترح فى هذا الصدد :

١ — توعية الفلاح بدوره بالنسبة للجمعية التعاونية ودوره بالنسبة لنفسه وذلك بهدف زيادة الإنتاج ودعم الاقتصاد القومى .

٢ — العمل على حشد جميع القوى فى الريف لزيادة إنتاج الأرض — رأسياً وأفقياً — وتشجيع الناجحين ، كأفراد وجماعات ، بوضع حوافز لزيادة الإنتاج .

٣ — تجنيد طلاب المدارس والجامعات ، خلال عطلتهم الصيفية . لخدمة مجتمعهم فى الريف ، والعمل على محو الأمية الثقافية والسياسية ، لما لذلك من أثر واضح فى زيادة الإنتاج .

٤ — العملى على نشر الصناعات البيئية الريفية للقضاء على مشكلة الهجرة من الريف إلى المدن ، وشغل وقت الفراغ لدى الفلاح فى بعض أوقات السنة .

٥ — على الأجهزة السياسية فى الريف العمل ، إيجابياً ، للارتفاع بمستوى الخدمات فى حدود ما توفره الدولة من إمكانيات ، وذلك فى مجال الخدمات الصحية والتعليمية والاجتماعية وغيرها ، عن طريق اشتراك أعضائها فى إدارة هذه الخدمات ، والإشراف عليها ، وتوجيهها ، ومنع عوامل الانحراف التى قد تؤثر على مستوى الأداء فيها :

دور التعاونيات الزراعية :

إن الجمعيات الزراعيـة فى مجتمعنا الاشتراكى نظام أصيل ، يخدم الإنتاج الزراعى فى الريف ، وينهض بالخدمات فيه إذا أحسن تطبيقه .

وقد سبق للجهـاز السياسى أن شارك فى دراسة قانون التعاون الزراعى الجديد . بمـا يحل الـكثير من المشكلات التى تعرضت لهـا الجمعيات التعاونية الزراعيـة .

ويلقى المؤتمر بمسئولية نجاح التعاونيات ، على كاهل الفلاحين أنفسهم من أعضاء الجمعيات التعاونية على اختلاف مستوياتها ، فهم الذين يختارون أعضاء مجلس الإدارة الذى يستعين على نشاط وأعمال الجمعية .

وبجانب دور أعضاء الاتحاد الاشتراكى فى انجاح التعاونيات تركز اللجنة على النقط الآتية :

١ — العمل على أن تكون الجمعية التعاونية الزراعيــة وحدة إنتاجية متكاملة على مستوى القرية ، وأن تكون وعاء إدخاريا لمزارعى القرية .

٢ — أن تساهم التعاونيات الزراعية فى إنشاء الصناعات البيئية الريفية التى أشرنا إليها .

٣ — أن تعقد دورات تدريبية لأعضاء مجالس إدارة هـذه الجمعات فى شئون التعاون .

٤ — الاهتمام بالنظام الإدارى بالجمعية ونظام تسجيل الحيازة بما يضمن القضاء على التلاعب .

ولعله مما يمكن التعاونيات الزراعية من تحقيق أهداف المجتمع وأن تكون وحدة إنتاجية متكاملة أن يراعى فى تكوينها الحجم الأمثل ، أو الحجم الاقتصادى الذى يمكنها من القيام بنشاطها بأعلى قدر من الكفاية ، وفى نفس الوقت تكون قادرة على تحقيق أكبر قدر ممكن من الوفورات الاقتصادية التى تعتبر من أقوى دعامات التمويل الذاتى فى المشروعات . ومن هذا المعنى سنناقش فى بحثنا التالى (الحجم الاقتصادى للجمعيات التعاونية .

المبحث الأول

الحجم الاقتصادى للجمعيات التعاونية

الحجم الاقتصادى للجمعيات التعاونية

تبين لنا مما سبق أن المؤتمر القومى للاتحاد الاشتراكى العربى طالب بالعمل على أن تكون الجمعية التعاونية الزراعية وحدة إنتاجية متكاملة . . على مستوى القرية ، الأمر الذى يتطلب ضرورة القيام بالبحوث والدراسات التى تحقق هذا المطلب . ومن أجل ذلك تقدم هذا البحث(١) .

يرتكز نظام الائتمان الزراعى التعاونى على قيام الجمعية التعاونية الزراعية بالقرية لتكون قاعدة الخدمات فيها ، إلى جانب اعتبارها مصدر الإرشاد فى شئون الزراعة وغيرها ، بما يتاح لها من أجهزة قادرة على خدمة الفلاحين ورعاية مصلحتهم ، وذلك بتنفيذ تحقيق التنمية الاقتصادية عن طريق زيادة الإنتاج بما يظهر أثره على دخول الزراع ومستواهم الإجتماعى ، وبالتالى على الدخل القومى .

ومن هنا اتجه الاهتمام إلى تدعيم الجمعيات التعاونية وزيادة العضوية بها بإمدادها بالعناصر الفنية والحاسبية والمخزنية المدربة ، وفى هذا السبيل تقرر أن يمتنع بنك التسليف عن التعامل المباشر مع أفراد المزارعين ، وألا يحصل على الخدمات الائتمانية إلا من كان عضوا فى جمعية تعاونية وعن طريق الجمعية وحدها .

غير أنه ما يزال كثير من الجمعيات دون مستوى النضوج الذى يؤهلها

---

(١) قدم هذا البحث رئيس مجلس إدارة المؤسسة العامة للائتمان الزراعى والتعاونى للمجلس الأعلى للتعاون الزراعى الذى تتشرف بعضويته .

لمباشرة مسئوليتها كاملة ، سواء من ناحية كفاية مواردها أو استكمال الأجهزة التنفيذية بها ، مما يجعلها قاصرة عن النهوض بمهمتها ، بل ويكبدها من الأعباء والخسائر ما تنوء به ميزانيتها .

ورغبة فى تقصى أسباب ذلك القصور . تمهيداً لعلاجها ، وتأكيداً لاستقرار الجمعيات من الناحية المالية والتنفيذية ، رأت مؤسسة الائتمان الزراعى والتعاونى أن تجرى دراسة على بعض الجمعيات التعاونية من ناحية مراكزها المالية ومدى تحقيق أهدافها فى التوزيع والتسليف والتحصيل وإجراء مقارنة للتكاليف المتوسطة لخدماتها على أساس الأحجام ومساحات الزراعة وعدد المتعاملين وحجم القروض وكذا من ناحية الموارد المتاحة على أساس المقرر لها وذلك بهدف تحديد الحجم الأمثل للجمعية من حيث الزمام الذى تمارس فيه نشاطها ، الذى يمكنها أن تمارس خدماتها الائتمانية بكفاءة ودون خسارة واختيرت محافظة الفيوم مجالا لتلك الدراسة لما لوحظ من ضعف الجمعيات تمثل شرائح المساحات الجزئية على النحو التالى :

١ — أقل من ٥٠٠ فدان .

٢ — من ٥٠٠ فدان إلى ١٠٠٠ فدان .

٣ — أكثر من ١٠٠٠ فدان إلى ١٥٠٠ فدان .

٤ — أكثر من ١٥٠٠ فدان .

وتناولت الدراسة بحث حركة توزيع السلف العينية والنقدية وحركة التحصيل ، وعدد المساهمين ورؤوس الأموال والاحتياطيات وتكلفة الخدمة والإيرادات والمصروفات فاتضح ما يلى :

أولا : فيما يختص بحركة توزيع السلف والتحصيل :

— إن الموزع من مواد الانتاج العينية أقل من المقرر صرفه بوجه عام . ولكن النسبة تتفاوت من شريحة إلى اخرى من ٨٩ ٪ إلى ٥٩ ٪ .

— إن المنصرف من السلف النقدية أقل مما كان مقرراً صرفه .

— نسبة التحصيل ضعيفة بوجه عام .

ويرجع ضعف توزيع العينات لأسباب منها :

— أن التقاوى المجهزة للمحاصيل الشتوية تقل عن احتياجات المساحات المنزرعة بالكامل ولو أنها مضطردة الزيادة .

— كما أن ضعف بعض الأراضى الزراعية يترتب عليه تخفيض مقررات المواد العينية لتتناسب وإنتاجية الأرض .

— ومن جهة ثالثة فإن بعض المزارعين يستغنون عن الصرف بالأجل . ومهما يكن من أمر فإن انكماش حركة التسليف يؤثر على ايرادات الجمعيات ، ولذا ينبغى أن تتضافر الجهود لزيادة الكميات المعدة للتقاوى وتحسين الأراضى حتى يصل توزيع مستلزمات الانتاج إلى مستواه الصحيح وبالتالى زيادة إنتاجية الأرض وفى ذلك تدعيم لايرادات الجمعية وزيادة ارتباط الأعضاء بها .

أما انكماش صرف السلف النقدية فهو مرتبط بجهد الفلاح المتاح لخدمة ارضه وما دام يستطيع أن يستغنى عن السلفة النقدية بالعمل فإن تعميم صرفها يؤدى إلى تخلف المزارعين عن السداد . وقد يعهد البعض منهم إلى تهريب المحصولات لزيادة المديونيات والتكلفة بالنسبة لقيمة المحاصيل ، كل ذلك أدى الى ضعف التحصيل وتراكم المطلوبات ومن ثم فقد كان لا بد من اعادة النظر فى تعديل حجم السلف النقدية بالنسبة لعدد من الزراع .

أما ضعف تحصيل العمولات المستحقة للجمعيات فيرجع لإهمال الجهاز الوظيفى أو لعدم درايته مع عدم إحكام الرقابة عليه .

ثانيا : العضوية ورأس المال :

كانت الزيادة فى رأس مال الجمعيات المختارة خلال عام ١٩٦٦ تبلغ فى مجموعها ١٥ ٪ وهى زيادة صغيرة وقد استرعى الإنتباه إن كثيراً من المتعاملين غير مساهمين فى رأس مال جمعياتهم بينما يجب ـ طبقاً للأنظمة المقررة ـ الا يمنح الائتمان لغير عضو الجمعية ، وقد بلغ عدد المتعاملين فى الجمعيات المختارة (١٩ جمعية) ١٣٩٢٩ مزارعاً بينما المساهمين ٨١٨٢ مزارعاً فقط ، وغير المساهمين ٥٧٤٧ مزارعا ، أى أن الجمعيات تتعامل مع غير اعضائها بأكثر من ٤٠ ٪ من مجموع المتعاملين وهذا وضع يضعف الجمعيات ويتعين اتخاذ التدابير لانضمام جميع المزارعين المتعاملين إلى عضوية الجمعيات فى جميع أنحاء البلاد سواء كان تعاملهم بالنقد أو بالأجل بذلك تزداد رؤوس أموال الجمعيات ويقوى مركزها . ولو ساهم الزراع غير الأعضاء فى الجمعيات المختارة

ولو بسهم واحد ، لبلغت قيمة مساهمتهم ٢٨٧٣ جنيها بنسبة ٥٢٪ من رؤوس اموال تلك الجمعيات سنة ١٩٦٥ .

كما لوحظ ان هناك جانبا من اموال الجمعيات مجمد لدى اعضاء مجالس الادارة ، والعاملين بالجمعيات مما يسبب جموداً فى السيولة ويعطل رسالة الجمعيات وبلغت جملة هذه الأموال بالجمعيات المختارة ٥٥٨٢ جنيها حتى ٣١/١٠/١٩٦٦ مقابل ٤١١٣ جنيها فى ٣١/١٢/١٩٦٥ بزيادة ١٤٦٩ جنيها أى بنسبة ٣٥ ٪ ، وجملة هذه المديونيات تساوى تقريبا جملة رؤوس اموالها ولذلك يجب الاسراع فى معالجة هذه الظاهرة باسترداد المبالغ المجمدة وإيداعها بالحسابات الجارية للجمعيات وسوف يساعد على عملية الاسترداد اعتبار اموال الجمعيات اموالا عامة بنص القانون .

ثالثا : تكلفة الخدمة والايرادات :

للتعرف على معدلات تكلفة الخدمة نسبيا إلى الايرادات لكل جمعية من الجمعيات المختارة قورنت المصروفات والايرادات الفعلية لسنتى ٦٥ ، ١٩٦٦ بالايرادات والمصروفات التقديرية التى يجب ان تحصل عليها كل جمعية مقدرة على اساس تغطية مقومات الادارة من ابواب المصروفات العادية بحسب الشرائح المشار إليها بغرض تحصيل إيراداتها كاملة ، وقد اتضح ان نسبة المصروفات التقديرية إلى المصروفات الفعلية تتدرج من ٢٠٠ ٪ فى جمعيات الشريحة الأولى إلى ٦٥٪ فى جمعيات الشريحة الثانية ثم ١٤٥٪ بالنسبة لجمعيات الشريحة الثالثة واخيراً ١١٢ ٪ لجمعيات الشريحة الرابعة وهذا يدل على ان الجمعيات ما زالت غير مستكملة لمستلزماتها الواجب توافرها خاصة بالنسبة

للجهاز الوظيفى لـكى يلاحظ ان نسبة الفرق بين المصروفات التقـديرية إلى المصروفات الفعلية يقل فى الشريحة الثالثةوالرابعة **وفى هذا دليل على أن الجمعيات الـكبيرة الزمام اكثر قدرة على استكمال اجهزتها .**

أما عن متوسط تـكلفة خدمة الفدان وما يخصه من الإيرادات فى كل شريحة من الشرائح الأربعة فـكانت كالآتى :

الشرائح	عدد الأفدنة	متوسط مايخص الفدان من الإيرادات				متوسط مايخص الفدان من المصروفات			
		الفعلى		التقديرى		الفعلى		التقديرى	
		مليم	حينه	مليم	جنيه	جنيه	ملنم	مليم	جنيه
الشريحة الأولى	١٦٧١	٥٨٩	٠	٠١٣	١	٩٦٣	٠	٩١٠	١
الشريحة الثانية	٤٠٤٨	٤٧٤	٠	٩٠٢		٦٧٦	٠	١١٤	١
الشريحة الثالثة	٦٠٧٤	٥٨٨	٠	٩٣٤	٠	٦٢٢	٠	٩٠٩	٠
الشريحة الرابعة	١٢٤٤٤	٣٥٠	٠	٨٥٠	٠	٥١٠	٠	٥٦٧	٠

ويتبين من هذا الجدول أن نصيب الفدان من الإيرادات يتناقص تدريجياً ، وذلك لأن بعض الإيرادات وخصوصاً خفض التعاون — يتمشى مع ما يخص الفدان من مستلزمات الإنتاج الموزعة أما عن تـكلفة الخـــدمة . ممثلة فى المصروفات — فإن ما يخص الفدان من المصروفات فى الجمعيات الـكبيرة أقل منه فى الجمعيات الصغيرة وهذا وضع طبيعى .

ويلاحظ أيضاً أن تـكلفة الخدمة فى جمعيات الشريحتين الأولى والثانية

تزيد عما يخص الفدان من الإيرادات وهذا يفسر سبب ما تعانيه جمعيات هاتين الشتريحتين **من خسارة مستمرة ويؤيد أفضلية رفع حد الزمام الى ١٥٠٠ فدان** لكى تتوافر للجمعية مقومات الخدمة المطلوبة فنياً وإدارياً وحسابياً دون أن تكون عبئاً على رأس مالها أو ميزانية الدولة ، إلا فيما تتطلبه هذه الوحدات من معاونة فنية سواء فى المجال الزراعى ممثلة فى المجال المالى والمحاسبى فى المشرف التعاونى .

موازنة إيرادات الجمعيات ومصروفاتها :

وقد وضح من الدراسات التى قامت بها المؤسسة للتعرف على الحد الأدنى للمصاريف الدورية التى تتحملها الجمعية التعاونية الزراعية على اساس ان زمام عملها لايقل عن ١٥٠٠ فدان من المالك المصروفات تتمثل فيما يلى :

حنيه	حنيه	**الكتبة وامناء المخازن :**
	٣٦٠	عبء كتبة الحسابات على اساس كاتب ونصف فى المتوسط (عبء الكاتب ٢٤٠ جنيهاً سنوياً) .
	٣٦٠	عبء امناء المخازن على اساس امين لمخزن الجمعية الأم ونصف امين لمخازن الجمعيات الفرعية (عبء الأمين ٢٤٠ جنيهاً سنوياً) .
	٢٤٠	عبء كاتب للجمعية لأعمالها غير الحسابية .
٩٦٠	———	
١٠٠		عبء فراش او خفير
١٢٠		إيجار مقر الجمعية ومخازنها .

المصروفات الادارية :

٢٤	نور ومياه
١٨	رسوم تليفون
١٨	رسوم بريد
٣٠	إنتقالات
٧٠	مطبوعات
٣٦	اشتراكات الجمعية فى صحف ومجلات دار التعاون
٢٤	متنوعة
٢٢٠	
١٤٠٠	
٣٫٥٧٠٫٠٠٠	جملة المصروفات على اساس ان عدد الجمعيات بجميع المحافظات من الحجم المشار إليه ٢٥٥٠ جمعية .

أما موارد الجمعيات الحالية فتشمل :

جنيه	
١٠٢٩١٠٤	حصيلة عمولة الخدمات (٢٠٠ مليم × ٢٢ر٥٢٢ر٥١٤٥ر فدان)
١٩٦٨٧٢٤	قيمة الخفض فى أثمان التقاوى والأسمدة (٥٪ × ٤٩٢ر٣٧٤ر٣٩ جنيه قيمة الموزع سنة ٦٥/١٩٦٦ الزراعية) .
١٤٠٩٤٥	عمولة عن الأقطان المسوقة (٢٠ مليم × ٢٦٠ر٠٤٧ر٧ ق‌نطار عام ١٩٦٦) .
٥٠٠٠٠	عمولة عن السلف النقدية ٥ر ٪ × ٠٠٠ر٠٠٠ر١٠ جنيه قيمة سلف سنة ٦٥ ٦٦ الزراعية) .
٣١٨٨٧٧٣	

وتقل الموارد من النفقات بمقدار ٣٨١٢٣٧ جنيهاً .

وحتى لا تتخلف أرصـــدة مدينة فى حسابات الجمعيات الجارية لدى بنوك التسليف يقضى الأمر زيادة الموارد بإحدى طريقتين .

أولا : فرض عمولة تسويق على المحاصيل الزراعية :

لا شك أن قيام الجمعية بتحصيل جزء من أثمان محاصيل الإمضـاء المسوقة مبدأ سليم إذ بذلك يتحمل العضو نصيبا من عبء الخدمات التى تؤديها له الجمعية ، ويمكن تحصيل عمولة على المحاصيل المسوقة والمشتراه سواء بمعرفة بنوك التسليف أو الشركات أو الهيئات الأخرى ، على أسـاس استقطاع عمولة بنسبة ١ ٪ من ثمن المحاصيل الزراعية ، وفيما يلى بيان حصيلة هذه العمولات محتسبة على أساس الـكميات التى سوقت أو اشتريت فى عام ١٩٦٧ .

حصيلة العمولة	المحصول	قيمة العمولة	الكمية	الوحدة
جنيه		مليم		
٨١٩٧٧	القمح	٤٠	٢٠٤٩٤١٥	أردب
١٠١٥٢٧٧	القطن	١٥٠	٦٧٦٨٥١٦	قنطار
١٧٥٧٢١	أرز (حيازة)	٢٥٠	٧٠٢٨٨٤	طن
١١٥٨٢٢	أرز (فائض)	٤٥٠	٢٥٧٣٨٢	»
٤٠٨٣٠	الفول البلدى	٨٠	٥١٠٣٧٧	أردب
١٨٥٩٠	الفول السودانى	٧٠	٢٦٥٥٦٧	»
٦٩٣٦	السمسم	١٤٠	٤٩٥٤٦	»
٢٨٤٦	الكتان (بذرة)	٧٥٠	٣٧٩٥	طن
٢٢١١	الكتان (قش)	٩٠	٢٤٥٧٥	»
٥٩٦٣	البطاطس	٢٠٠	٢٩٨١٥	»
١٠٦٠٠٠	القصب	٢٥	٤٢٤٠٠٠٠	»
٢٤٨٧٧	البصل	١٤٠	١٧٧٦٩٥	»
١٥٩٧٠٥٠				

ولهذه الطريقة مزايا ومثالب ، أما مزاياها فهى :

١ — يتحمل الزراع نصيبه من أعباء الجمعية بنسبة دخله الكلى من ناتج زراعاته .

٢ — اليسر فى التحصيل إذ أن العمولة تستقطع من الزراع عند صرف الثمن .

٣ — خفيفة الوطأة على الزراع لتوزيعها على أثمان جملة محاصيل .

غير أنه يؤخذ عليها الآتى :

١ — كثرة الهيئات والشركات التى تشترك فى تحصيلها للجمعيات .
(شركة السكر — جمعية منتجى البطاطس — الشركة الشرقية للكتان) .

٢ — بعض المحافظات (الجيزة — القليوبية — الإسكندرية) اغلب زراعاتها خضروات وفاكهة وهو من محاصيل غير داخلة فى نظام التسويق .

٣ — قد تخرج مستقبلا محاصيل مسوقة حاليا من نظام التسويق .

٤ — قد يتضايق الزراع من خصم هذه العمولات من أثمان بعض المحاصيل التى تتحمل بكثير من النفقات (القطن ـ الأرز ـ القمح) .

٥ — عدم تناسب العمولة المحصلة مع الخدمة المقدمة بالنظر لتفاوت معدلات السلف بين المحاصيل المختلفة إلى قيمة المحصول (١٠ ٪ بالنسبة للفول ، ٦٠ ٪ بالنسبة للقصب) ولتفاوت معدلات السلف بين مزارع وآخر لنفس المحصول .

ثانيا — زيادة عمولة الخدمات :

إذا زيدت عمولة الخدمات من ٢٠٠ مليم عن الفدان إلى ٣٠٠ مليم فإن حصيلتها ترتفع من ١٠٢٩١٠٤ جنيهاً ١٥٤٣٦٥٦ جنيها .

ومميزات هذه الطريقة :

١ — هذه العمولة مقررة ابتداء منذ عام ١٩٦٢ وقد تعود عليها المزارع .

٢ — حساب العمولة على أساس الحيازة يحقق العدالة .

٣ — سهولة حسابها ووضوحها للمزارع .

أما مثالبها فهى :

١ — قد يعترض البعض على تحصيلها باعتبارها رسماً لا يقرر إلا بقانون .

٢ — صعوبة تحصيلها إذ تضاف على حساب المزارع شأنها شأن السلف — ولذا لن يضاف إلى حساب الجمعية إلا ما يتم تحصيله فعلا .

٣ — يقتضى تحمل الزراع بها إقرارها من مجالس إدارات الجمعية وكثيراً ما تحجم المجالس عن إقرارها .

وبمقارنة حصيلة كل من الطريقتين نصل إلى مايلى :

الموارد حسب تقديرات الطريقة الأولى جنيه		الموارد حسب تقديرات الطريقة الثانية جنيه	
١٥٩٧٠٥٠	حصيلة عمولات المحاصيل	١٥٤٣٦٥٦	حصيلة الخدمات
١٩٦٨٧٢٤	« الخفض التعاونى	١٩٦٨٧٢٤	« الخفض التعاونى
٣٥٦٥٧٧٤		٣٥١٢٣٨٠	

١ — إن اعباء المشرفين الزراعيين تتحملها وزارة الزراعة باعتبارها جزءاً من الجهاز الزراعى العام .

٢ — إن أعباء المشرفين التعاونيين (رؤساء الحسابات) واجهزة المراجعة الحسابية تتحملها مؤسسة الائتمان الزراعى فى سبيل متابعتها لعمليات توجيه السلفيات الزراعية وتحصيلها وضبط حسابات المزارعين .

٣ — إن احتمالات زيادة اعباء الأجهزة الوظيفية الملحقة بالجمعيات والمشار إليها تفصيلا بهذه المذكرة لم تؤخذ فى الاعتبار .

ترجيح إحدى الطريقتين :

من استعراض مزايا وعيوب الطريقتين الموضحتين بشأن العمل على كفالة تغطية الوارد الجمعية لأعبائها ، نرى انه يمكن الأخذ بالطريقة الثانية وهى زيادة نصيب الفدان من عمولة الخدمة للجمعيات وذلك لوضوحها وعدالتها وسهولة تحصيلها ولأن حصيلتها تتم بالثبات وفقا للمساحات المزروعة ولا تتغير حسب احجام المحاصيل المسوقة ، كما لا يستطيع ان يتهرب الحائز من سدادها بعدم توريد المحاصيل المسوقة او بزراعة غيرها .

المفهوم الحقيقى للحجم الأمثل :

نحن لا نتفق مع المؤسسة المصرية العامة فيما خلصت إليها من آراء كثيرة تتعلق بالحجم الاقتصادى الأمثل للجمعيات التعاونية ، اللهم الا فيما خلصت اليها من

آراء تتعلق بحجم الجمعية ، وتأييد أفضلية رفع حد الزمام إلى ١٥٠٠ فدان لـكى تتوافر للجمعية مقومات الخدمة المطلوبة فنيا واداريًا وحسابيًا دون أن تـكون عبئا على رأس مالها أو ميزانية الدولة . . فمن المعروف أساسًا أن الجمعيات التعاونية تنشأ أساسًا على مبدأ الاعتماد على النفس ، وأنه ينبغى أن يراعى فى انشائها وادارتها تطبيق الأسلوب العلمى فى تـكوين المشروعات . . خاصة وأن التعاونيات تقوم بدور على جانب كبير من الأهمية فى حياتنا الاقتصادية والاجتماعية ، اذ ينبغى أن يكون مفهومًا جيدًا أن التعاونيات لا تعمل فقط على تنمية الاقتصاد القومى وبالتالى الارتفاع بمستوى معيشة الأعضاء . . بل أنها تحقق التقدم والرخاء فى مختلف نواحى الحياة ، وبخاصة الريف الذى ربى عليه ظلم اجتماعى صارخ منذ مئات السنين ، وأنه آن الأوان فى ظل تطورنا الثورى الجديد أن ننهض بالقرية ، ونعمل على أن نقرب بين القرية والمدينة ، خاصة وأن الأرض هنا فى مصر كانت مطمعا للأغنياء وذلك بهدف كسب ولاء اكبر عدد ممكن من الفلاحين عن طريق استغلالهم فى الأرض ، وافهامهم ان ارزاقهم واقواتهم رهن بولائهم لصاحب الأرض ، ومن هنا كان معظم هؤلاء يرشحون انفسهم فى الانتخابات استناداً على هذه الأصوات الانتخابية التى لا تملك لنفسها امرًا ، وكانت تعيش دون حد الـكفاف ، ومما لا شك فيه ان الحكومات القائمة قبل الثورة قد ساعدت على خلق الاقطاع ، ومن ذلك مثلا ، انه فيما بين عام ١٩٣٥ وعام ١٩٥٠ بلغت جملة الأرض الزراعية التى باعتها مصلحة الأملاك الأميرية ١٨٢٦٢٣! فدانًا — بيع معظمها الى كبار الملاك ، بينما كانت جميع الظروف التى تحتم ضرورة الاهتمام بصغار المزارعين . وفيما يلى جدولا يوضح سياسة الحكومة مع بيع الأرض قبل الثورة :

جملة المساحة المبيعة بالفدان	المشترون	النسبة المئوية
٣١١١	صغار المزارعين	١ر٧ ٪
١٣٨٢٧	خريجو المعاهد الزراعية	٧ر٦ ٪
١٦٥٦٨٥	كبار الملاك	٨ر٩٠ ٪
١٨٢٦٢٣		١٠٠ ٪

وقد أوضحت الإحصاءات أن ٢٦٤٠٠٠٠ يملكون مساحات صغيرة ، وأن أقلية من الملاك لا يزيد عدد أفرادها على ٢١٣٦ شخصا يملكون مساحات كبيرة . . وقد ترتب على ذلك تفتت ملكية الأرض . . الأمر الذى جعل إدارتها واستغلالها غير اقتصادى بالنسبة لصغار الملاك . غير أن الثورة أعادة الأمر إلى نصابه فى سبتمبر عام ١٩٥٢ عن طريق الإصلاح الزراعى ، واستتبع هذا القانون تشكيل الهيئة العامة للاصلاح الزراعى لادارة تعاونيات الإصلاح الزراعى بما يحقق أهداف الثورة من أشعار ضارب الفأس فى الحقل أنه مالكها وان استغلالها يعود عليه ، وبعد ان كان عبدا فى الأرض صار سيداً لها، وأمكن عن طريق الهيئة العامة للاصلاح الزراعى التغلب على عقبات الملكية الصغيرة وتحقيق وفورات الضخامة ، غير ان التعاونيات الزراعية وعددها يربو على الـ ٤٥٠٠ جمعية تميزت بظاهرة التفتت . . الأمر الذى يتطلب ضرورة العمل على خلق نوع من إدارة التعاونيات يمكن عن طريقة التغلب على ظاهرة التفتت حتى يمكن أن تكون ملكية الأرض الصغيرة جدية ومجدية فى نفس الوقت ، ولذلك نجد أن التعاونيات فى شتى أنحاء العالم تلجأ إلى اسلوب الاندماج لتحقيق

الحجم الاقتصادى الأمثل الذى يمكنها من تحقيق أهدافها فى رفع مستوى معيشة الفلاح والنهوض بالقرية ، ومن الدول التى لجأت إلى هذا الأسلوب دون أن تلجأ إلى قوة التشريع : فرنسا وسويسرا وايرلندا والهند وباكستان ، بل إن لبنان قام بتجميع الملكيات المفتتة فى ٤٦ قرية بالطريقة ذاتها ، وغير ذلك من الأمم لجأت إلى هــذا الأسلوب ، وذلك لأنه مما لا شك فيه ان تفتت الملكية من ناحية ، وتناثر القطع فى حيازات شتى من ناحية أخرى ، يؤدى إلى ضعف فى إنتاجية الأرض ، وذلك لعدم امكانية صاحب المساحة الصغيرة ادخال التحسينات الفنية التى تتطلب استخدام الخبرة والكفاية ، مع تتبع التطورات العلمية ونتائج التجارب ، هذا فضلا عن ضياع جانب من المساحة الكلية بسبب كثرة الفواصل المصطنعة لتحديد المساحات الصغيرة ، إلى غير ذلك من العوامل .

من اجل ذلك ينبغى القيام بالبحوث والدراسات العلمية التى يمكن عن طريقها تحديد الحجم الاقتصادى الأمثل للجمعيات التعاونية ، فى ضوء نقطة التعادل وهى حجم الأعمال الذى تتعادل فيه النفقات بالإيراد الإجمالى ، ثم بعد هذا تحقيق فائض عادل ومجزى للفلاح ، ولعل ذلك يتطلب وعيا وثقة ، خاصة واننا نؤمن إيمانا عميقا ان الإصلاح يأتى عن طريق الفهم والإيمان ، وليس عن طريق الفرض والإجبار ، هذا بالإضافة إلى ان الحركة التعاونية فى ظل تطورنا الثورى الجديد تريد ان تعتمد على نفسها ، بحيث يكون دور الدولة هو الإرشاد العلمى والفنى ، ولا يمكن للحركة التعاونية ان تحقق اهدافها فى ذلك إلا إذا استطاعت ان تقتنع بمبدأ الإندماج الذى طبقته دول كثيرة ، واستطاعت عن عن طريق هذا الإندماج تحقيق وفورات الضخامة ، الأمر الذى ينعكس اثره حتما بزيادة دخل الفلاح ، وبالتالى الارتفاع بمستوى معيشته .

المبحث الثانى

التمويل الزراعى ومشاكله

أهمية التمويل الزراعى[1]

ما زالت الزراعة دعامة هامة فى اقتصاديات الدول سواء المتقدمة منها او الآخذة بأسباب النهضة بعد تخلف فرضته عليها ظروفها السياسية ، ففى البلاد المتقدمة حيث تحشد معظم الجهود والاستثمارات فى ميادين الصناعة ، تحتل الزراعة المكانة الثانية او الثالثة فى الدخل القومى بعد الصناعة والتجارة ، لكنها مع ذلك تظل نشاطاً اقتصادياً ضخماً يحظى بالاهتمام العلمى والفنى والاستثمارى لأنها وسيلة تلك الدول إلى التوازن الاقتصادى والاجتماعى وضرب أية محاولة تسعى لإخضاعها لحصار اقتصادى ، ولذا تعمل الدول المتقدمة على تقوية زراعتها التى تمدها بالغذاء وبالمواد الأولية وتمهد لها النفوذ السياسى فى عالم يزداد احتياجه إلى القوت يوماً بعد يوم .

وفى البلاد النامية يعظم نصيب الزراعة من الدخل القومى ويصبح الإنتاج الزراعى عماد التنمية الاقتصادية بما يكسبه للدولة عن طريق التصدير من عملات أجنبية تحتاج إليها لبناء تقدمها الصناعى ، فنرى تلك الدول تسعى جاهدة — عن طريق التوسع الرأسى والأفقى والميكنة — للحصول على محصولات وفيرة تشبع استهلاكها الداخلى التموينى والصناعى وتترك فائضا للتصدير وتعين على تنمية دخول المجتمعات الريفية وتحويلها إلى أسواق هامة للصناعات الوليدة فى بلادها .

---

(١) نوقش موضوع التمويل الزراعى ومشاكله فى لجنة التمويل المنبثقة عن المجلس الأعلى للتعاون الزراعى . والتى نتشرف بعضويتها — وقد تقدم الاستاذ حسن زكى نيابة عن مؤسسة الائتمان الزراعى والتعاونى بتقرير إلى هذه اللجنة وهو فى نفس الوقت مقررها .

وزيادة الإنتاج الزراعى رهن بتوافر مقوماته ، وفى طليعتها الأرض الصالحة للزراعة ومياه الرى وتنمية هذه المقومات هو مايعبر عنه بالتوسع الأفقى، ثم البذور والتقاوى الجيدة والمخصبات ووسائل مقاومة الآفات ومبيدات الحشرات وكل ما يضمن الحصول على غلة وافرة ويقيها الهلاك وهو ما يعرف بالتوسع الرأسى .

ومنذ أن تحولت الزراعة عن نمطها القديم إلى الإنتاج للسوق واتسعت دائرة الاحتياجات الزراعية بتوالى التقدم الفنى والعلمى والآلى ، اتخذت شكل المشروع التجارى الذى يعتمد فى تحقيق الكثير من أهدافه على رأس المال المفترض ، لكنها أصبحت تعانى صعوبات جمة فى الحصول على الائتمان اللازم لها لعزوف المؤسسات المالية عن تمويل الزراعة لما يتسم به النشاط الزراعى من ظروف تثنى رأس المال عن تلك المهمة .

فيلاحظ أولا أن فترة الإنتاج فى الزراعة طويلة نسبياً تستغرق موسماً بأكمله وقد يمتد الموسم الزراعى سنة كاملة ولا تتوالى المواسم إلا فى بعض البلاد التى لها موقعها الجغرافى وظروفها الجوية الخاصة ، أى أن المدة التى تستغرقها الأرض فى إنتاج محصولها لاتقاس إليها المدة التى تستغرقها الآلة فى إنتاج السلع المصنوعة .

وارتباط الإنتاج الزراعى — بالإضافة إلى ذلك — بالمؤثرات الجوية أثناء قيامه بالأرض تلك الفترة الطويلة يجعل المحصول فى كفة القدر فلا يمكن ضمان كميته أو جودته مقدماً كما يتعرض أيضاً لمخاطر الآفات التى تحتاجه فى الأرض أو تصيبه اثناء التخزين ، وكل هذه المخاطر تجعل دخل الفلاح متقلبا غيرمأمون.

والمعروف إن الإنتاج الزراعى قليل المرونة فى المدى القصير ، على العكس من الإنتاج الصناعى فلا يتصور التدخل فيه لمطابقة العرض بالطلب ومن هنا يتعرض لتقلبات سعرية واسعة النطاق قد تسبب للمزارع خسارة لا يستهان بها .

لهذه الظروف ولغيرها ، تتجه الحكومات إلى رعاية الائتمان الزراعى ، على اختلاف فى اسلوب تلك الرعاية تبعا للنظم الاقتصادية والإجتماعية السائدة ، ففى الدول النامية والاشتراكية تتدخل الدولة تدخلا مباشراً لتوفير التمويل الزراعى عن طريق مؤسسات مصرفية تتملكها او تقيمها لهذا الغرض ، فتصبح الأموال التى تخصص لتمويل الإنتاج الزراعى فى الواقع جزء من الاستثمارات العامة ، ومن هنا تبرز اهمية تخطيط هذا التمويل بحيث يحقق أهدافه فى نطاق خطة التنمية القومية العامة .

تخطيط التمويل الزراعى :

أشرنا فيما سبق إلى أن التنمية الزراعية تنهض على دعامتين : توسع افقى باستصلاح الأراضى واستزراعها ، وتوسع رأسى بتكثيف الزراعة وزيادة غلة المحصول وكلا الاتجاهين بحاجة إلى تمويل ، ونظراً لظروف التحول الاشتراكى التى مرت بها بلادنا وتمثلت فى قوانين الاصلاح الزراعى اصبحت غالبية الزراع العظمى من فئة صغار الملاك او متوسطيهم إلى جانب عدد لايستهان به من المستأجرين وهؤلاء جميعاً تعوزهم وسيلة التمويل الذاتى ولا مناص من ان يعتمدوا إعتماداً كلياً على الإئتمان الزراعى .

وفيما يختص بتمويل التوسع الأفقى الذى يستهدف امتداداً الرقعة الزراعية

باستصلاح الأرض وريها فيلاحظ انه يدخل فى نطاق اعمال الدولة التى تخصص له الاعتمادات المالية فى ميزانيتها إذا هو فى الواقع ليس إئتمانا زراعياً بل استثمار على المدى الطويل يتطلب تمهيد الأرض وشق الترع والمصارف واستزراع الأرض ثم توزيعها على المزارعين ، مع العناية فى الوقت ذاته بالمشروعات التى تؤدى إلى توطيد العمران فى الجهات المستصلحة من حيث وسائل المواصلات والسكنى والمرافق حتى إذا ما استقر السكان وبدات الزراعة فعلا اصبح من مهمة الجهات المختصة بالائتمان الزراعى ان تتولى تمويل الإنتاج الزراعى هناك .

اما تمويل التوسع الراسى ، فهو الإئتمان الزراعى المقصود به تقديم المال للمزاعين لإنتاج الحاصيل ، وهذا الائتمان لا تقوم به الدولة مباشرة ولا تخصص له فى ميزانيتها إعتمادات قائمة بذاتها ، ولا يعنى هذا ان الدولة تنفض يدها منه بل هى تعنى به كل العناية وتعهد به فى بلادنا إلى المؤسسة المصرية العامة للائتمان الزراعى الميسر لكافة المزارعين وفى جميع المواسم بعد استثناء وبهذا يتميز الاتجاه الائتمانى الاشتراكى عن نظيره فى البلاد الرأسمالية حيث يتمكن القطاع الخاص والأفراد من التدخل فى التمويل الزراعى فارضين شروطهم الخاصة الباهظة التكاليف ومستغلين نزعات الإسراف الاستهلاكى لدى بعض الزراع ليجنوا ارباحاً ربوية فاحشة .

والائتمان الزراعى نوعان : نوع متوسط الأجل يمتد فيه الوفاء عدة سنوات ويوجه الى إنشاء البساتين أو تنمية الثروة الحيوانية او شراء الآلات الزراعية ، والملاحظ أن كل هذه المشروعات تتطلب مدة من الزمن حتى تؤتى ثمار أرباحاً ،

ومن ثمة كان على المقترض أن ينتظر فترة وأن يضحى بالعائد العاجل العادى فى سبيل الحصول على عائد آجل يربو على المستوى العادى .

اما النوع الآخر فهو الائتمان الموسمى الذى يمنح لإنتـاج المحصولات سواء كانت تلك التى يطلق عليها اسم المحصولات الحقلية — كالقطن والـكتان وقصب السكر والحبوب بأنواعها او الخضروات ويدخل فيها البصل والثوم ، وهذا النوع دورى موسمى او سنوى اى قصير الأجل .

ومقومات الإنتـاج الزراعى إما عينيه اى بذور وأسمدة ومبيدات حشرية واما أموال نقدية يحتاج إليها المزارع للوفاء بأجور و نفقات الأعمال الزراعية من إعدد للأرض وحرث ورى وحصاد ودراس وغير ذلك .

وعلى ضـــوء ما وضح من وظائف التمويل الزراعى وآثاره على الإنتاج ومقومات هــــذا الإنتاج يتحدد اتجاه التخطيط الذى يرمى إلى رسم الطريق الأفضل لإستخدام هذا التمويل ليبلغ فاعليته القصوى من اجل تحقيق الأهداف التى تتضمنها خطة الدولة الشاملة ، ما دمنا قد اصبحنا تأخذ بمبدأ التخطيط الاقتصـادى وما دامت الأموال المستخدمة فى التمويل الزراعى تعتبر فى حـكم الأموال العامة التى يجب ا ن تـكون إدارتها والتصرف فيهافى إطار تلك الخطة.

والوظيفة الأساسية للتمويل الزراعى هى زيادة الإنتاج كمية وجودة وزيادة الغلة رهن باستخدام مواد الإنتـاج الجيدة من بذور منتقاة ومعتمدة واسمدة مخصبة للأرض ، ويمـكن تخطيط الائتمان الزراعى لخدمة هذا الغرض بتقديم القروض على شكل مواد إنتاج خاصة وان هذه المواد تتولى الدولة رقابة إنتاجها

واستيرادها وتخضعها لفحص دقيق ورقابة شديدة ويتصل بهذا تحريم تداول هذه المواد وتجارتها وقصر ذلك على الجبهة المختصة بالائتمان الزراعى ، وقد وصلنا إلى اتباع هذه القواعد فعلا الآن فى ظل السياسة الاشتراكية .

وسياسة صرف جزء من القروض فى شكل عينى تؤدى بالإضافة لزيادة الإنتاج ، إلى ضمان استخدام القروض فى الإنتاج فعلا بعكس ما إذا منحت القروض كلها نقداً ، فعندئذ قد تشجع نزعات الإسراف ـ وهذا ما حدا إلى انتهاج نظام تقييد السلف النقدية فى السنة الزراعية ٦٦/٦٧ ـ فقد استجابت الدولة إلى اقتراحات مؤسسة الائتمان الزراعى والتعاونى ووافقت على وقف السلف النقدية لبعض المحاصيل الشتوية التى لا تستدعى الحاجة صرفها لها ان يكون صرف السلف النقدية المعتمدة للمحصولات الشتوية للجمعيات التعاونية بصفتها المعنوية كى تقوم الجمعيات بتأدية الخدمات اللازمة بالآلات الزراعية التى لديها ، هذا مثال آخر لتخطيط الائتمان بحيث يخدم الأغراض التعاونية واتجاه ميكنة الزراعة ايضاً وتأكيداً للاتجاه الأخير أخذت المؤسسة تنقص القروض متوسطة الأجل التى كانت تصرف لشراء ماشية الخدمة فى مقابل زيادة قروض شراء الآلات الزراعية .

ومن ناحية اخرى يمكن ان تستخدم سياسة زيادة السلف النقدية كوسيلة لتشجيع الزراع على إنتاج محصول تحتاجه البلاد كما حدث فى صدد محصول السمسم .

ونظراً لأن زيادة الإنتاج لا تطلب لذاتها بل يقصد بها خدمة الأهداف التموينية او الصناعية او التصديرية ، فإن سياسة الائتمان يمكن تخطيطها تيسيراً

وضغطاً لتشجيع المحصولات التى تحتاج إليها البلاد من اجل اى غرض من هذه الأغراض ، كل ذلك مع مراعاة تناسب التمويل الزراعى مع حاجات الزراعة من ناحية وتناسقه مع الإطار العام لخطة التنمية القومية ، وهـذا يقودنا إلى مسألة حجم التمويل .

حجم التمويل الزراعى :

لا شك ان حجم التمويل الزراعى يتحدد باحتياجات الزراعة وهذه تحددها المساحة المزروعة والحاصيل المقرر زراعتها وهو ما يعرف بالتركيب المحصولى ، فلكل محصول حاجته من البذور والأسمدة بمختلف انواعها والمبيدات حسب إستهدافه للاصابات المرضية والآفات ، ثم من الأموال السائلة لنفقات الأعمال الزراعية .

وقد أخذت الدولة على نفسها أن تمد الزراع جميعا بالائتمان الزراعى عينا ونقداً لكن على الدولة التزامات اخرى كثيرة فى طليعتها بناء هيكل صناعى قوى يستوعب الزيادة فى السكان ويفيض عنها ضمانا لرفع مستوى المعيشة وتكوين راس المال لمزيد من الاستثمارات فى المستقبل وعليها ايضاً ان تقدم الخدمات للشعب وما ينبغى لها ان تنتقص منها لأنها تتصل بصحة الجماهير وامنها فى الداخل والخارج ونموها الاجتماعى والعلمى والفنى وعلى الجملة بكل ماينهض بالشعب ويملكه فى عداد الشعوب الراقية ذات الوزن والتأثير .

ولن تستطيع الدولة منطقيا ان تتوسع فى بذل الائتمان الزراعى بغير قيود دون ان تخل اخلالا شديداً بتوازن البناء الاقتصادى والائتمانى للبلاد ثم هى

لا تستطيع ان تقبض يدها عن توفير متطلبات الزراعة من العينيات لما فيه من اثر سيء على الإنتاج الزراعى يتردد صداه فى بقية قطاعات الاقتصاد القومى ، فلا يمكن ان تخصص للفدان مقداراً من التقاوى يقل عما يلزمه ، ولا أسمدة أدنى فى كميتها ولا فى معدلها الفعال ولا فى نوع العناصر الغذائية مما هو مقرر فنياً ، ولا يعقل ان يقتصد فى مبيدات الآفات بصورة تعرض المحصولات للاصابة .

لكن الطريق السليم هو تحديد المقررات العينية تحديداً دقيقاً على أساس حاجة الأراضى الفعلية بعد فحصها وتصنيفها ، وتحديد النفقات النقـــدية دون مبالغة .

وإذا كان الإقراض واجباً على الدولة ، فليس الاقتراض حتما على الزراع جميعاً فمن بينهم من يستطيع أن يشترك فى التمويل بشراء العينات أو جزء منها على الأقل نقداً وأن يستغنى بمدخراته عن القروض النقـــدية ، تاركا معين الائتمان لمن يحتاج إليه حاجة حقيقية ، وقد ساعد على إقبال الزراع جميعاً على الاقتراض أن الائتمان كان مبذولا بغير فوائد ، ولذا كان فرض الفائدة مؤخراً خطوة على الطريق الصحيح ، فلا بد لمن يستفيد أن يدفع لقاء استفاداته ولو أن الفائدة المفروضة ما تزال من الانخفاض بحيث لا تصد القادرين الذين اعتادوا الاقتراض .

غير أن المشكلة هى فى اختيار معيار صالح للتفرقة بين القادرين الذين ينبغى أن يحجب عنهم الائتمان جزئياً وبين من لا يمكن الاستغناء عن الاقتراض ، ولعل أفضل معيار فى هذا الصدد هو مقدار الحيازة من الأرض فينبغى تخفيض معدلات الإقراض لتصبح فى تناسب عكسى لمقدار الحيازة ، وينتظر أن يكون

لهذا الإجراء أثر واضح فى تعويد جانب من المزارعين الاعتماد على أنفسهم وتنمية مدخراتهم .

ضمانات التمويل :

تتفق الآراء على أن تمويل الإنتاج الزراعى يجب أن يكون على هيئة قروض وليس فى شكل إعانات تلقى على الدولة أعباء ثقيلة ، وطبيعة القروض أن مصيرها إلى السداد ولا بد من ردها إلى المقرض حتى تتم الدورة وتعاد ثانية وهكذا وكل تراكم فى المديونيات أو تهرب من السداد ما هو فى الحقيقة إلا نزيف فى الأموال العامة وعبء على موارد الدولة لا مبرر له .

ومهما قيل فى استثارة شعور المزارعين الوطنى وغيرتهم القومية ، فإن كل ذلك لا يكفى بل لابد من ضمان مقابل القرض ، ويستطيع المقرض أن يقتضى منه حقه جبراً أو يدفع المدين إلى السداد حشية هذا الإجراء .

والضمان فى الائتمان الزراعى أضعف كثيراً مما هو فى حالات قروض الصناعة أو التجارة حيث تتوافر المنشآت والآلات ، والمركز المالى ، وحيث حماية القانون للدائنين والإجراءات القانونية السريعة التى يخشاها المدينون كل الخشية لما فيها من قضاء على سمعتهم المالية التى يحافظون عليها علاوة على أن البضائع والسلع أسهل تصريفاً وأوسع سوقاً وأيسر تخزيناً إن كان الثمن الحالى غير مناسب .

ولقد كان المعول فى الائتمان الزراعى على الضمان العقارى وهو وإن لم يكن فى مرتبة ضمان القروض التجارية والصناعية من القوة فهو وسيلة لاجبار البعض

على السداد . رغم طول أجراءاته وصعوبة التصرف فى الأرض التى تنزع وإحتمال تدخل الدولة لتصون استقرار القطاع الريفى .

ونتيجة الآراء الحديثة إلى التقليل من أهمية الأرض كضمان لقروض الزراعة سيما فى الدول الإشتراكية والناهضة حيث تعمل الدولة على زيادة الإنتاج الزراعى ولا تتوانى عن إقراض الزارع ولو لم يكن مالكا — وأصبح الضمان الهام فى الوقت الحاضر هو ضمان قدرة المزارع على السداد من إنتاجه أى ضمان المحصول ثم . يساره ومركزه الإدبى والمالى ، لكن يلاحظ أن الزارع قلما يلقى بالا إلى مايسمى السمعة الأدبية ولا يؤدى تراكم الديون عليه إلى إنتقاص من كرامته فى مجتمعه ، بل قد يؤخذ — على العكس — دليلا على سعة حيلته ومقدرته على المناورة والمراوغة مادامت لاتهدده جزاءات شديدة وفورية ، على عكس مايشاهد فى حالة المماطلة فى سداد القروض التجارية ، تلك التى ربما تؤدى إلى أشهار الأفلاس وما يتبعه من قيود تصاحب المفلس زمنا بل وتصل إلى السجن أحيانا .

والحقيقة أنه مادام الإئتمان الزراعى تعقبه زيادة فى الإنتاج يستفيد منها المزارع فيجب أن يلتزم بتقديم محصولاته ضمانا للقروض لاسيما وأنه كان يرتضى ذلك عندما كان الممول له مقرض النقود أو المالك الكبير ، برغم أنهما كانا يغبنانه فى الثمن وفى الكيل والميزان وفى تدريج المحصول أو تصنيفه .

هذا فى حالات القروض الزراعية الموسمية ، أما القروض متوسطة الأجل فضمانها ماقدمت لأجله من ماشية أو آلات أو بساتين أو غيرها ، بيد أن الضمان لابد أن يمتد إلى جميع ممتلكات المزارع الأخرى بما فيها الأرض أيضاً ،

مع العناية بأن تكون إجراءات اقتضاء الدين سريعة وميسرة وحاسمة ، وإزالة العقبات وتضارب الإختصاصات والتنازع بين الجهات مادام الجميع فى النهاية يعملون للصالح العام .

التحصيل :

ما دمنا قد ارتضينا المحصولات ضماناً للقروض الموسمية ، فيجب الربط بين التسليف وبين التحصيل من كل محصول برباط وثيق ، فكل قرض موسمى إنما يوجه لخدمة محصول معين مما يوجب الحرص على سداده من المحصول ذاته عند بيعه ، وفى هذا تخفيف عبء السداد على المزارع لأنه بغير ذلك سوف يحمل القرض على محصول آخر إلى جانب القرض الذى وجه لخدمة هذا المحصول الأخير فينوء بما يحمل به ولا يترك فائضاً للزراع فتتعالى شكواهم كما يحدث كل عام بصدد القطن عند تسويقه تعاونياً .

ويجب أن يستقر فى أذهان المزارعين أن التصرف فى المحصول قبل سداد السلفة التى صرفت للمزارع من أجله معناه تبديد للأموال وأن ثمن كل محصول يتضمن عاملا ساهم فى إنتاجه هو القرض الذى حصل عليه المزارع لخدمته .

ولا قيام للحجة القائلة بأن بعض المحصولات كالذرة تعتبر محصولات غذائية ينبغى أن تترك خالصة للزارع — لقرض قد ساهم فى الإنتاج — كما أسلفنا — والزراعة أصبحت للسوق ولم تعد زراعة كفاف ، وهب أن مزارعاً لم يزرع الذرة فى أرضه أكان يستغنى عنها ولا يأكلها أم يشتريها من السوق ؟

وحيث ترتبط القروض بالمحصول الذى قدمت له ويصبح لها وعاء ، فطبيعى أن يحل السداد عندما ينضج المحصول ويتم جنيه ويظل المحصول محملا بالدين ويعتبر محجوزاً عليه حتى يسدد الزارع دينه وكل تصرف فيه قبل ذلك يقع باطلا أو ينتقل مثقلا بالدين إلى من يرتضى شراءه .

أما القروض متوسطة الأجل غير الموسمية وأقساط الديون المؤجلة فهى غير مرتبطة بمحصولات بعينها فهى خادمة للأغراض الزراعية بوجه عام أو وليدة ديون قديمة شائعة على مختلف المحصولات ـ ولذا فمن الأولى ـ توزيع العبء الناشىء عنها على المحصولات كلها بحسب كل إمكانيات كل منها ولا تترك لتتجمع على محصول واحد كالقطن مثلا .

حالات عدم الوفاء :

يرجع عدم الوفاء بالقروض الزراعية إلى أسباب بعضها خارج عن إرادة الزارع ، مثل تلف المحصول نتيجة للتقلبات الجوية أو لإصابته بالآفات ، وبعضها ناشىء عن تصرفات الزارع كإهماله فى رعاية محصوله أو عدم استخدام مواد الإنتاج التى حصل عليها فى الزراعة وبيعها للآخرين مما يؤدى إلى عجز المحصول ، وقد يرجع عدم الوفاء إلى مماطلة المدين ورغبته فى التهرب من التزاماته .

وحالات القوة الظاهرة معلومة بالضرورة أو يمكن التحقق منها عن طريق معاينة المحصول فى الأرض وتقدير العجز فيه ، والمزارع فى هذه الأحوال

حسن النية ، ذو حظ عاثر يجب على المجتمع أن يعاونه فى محنته بمد يد المساعدة إليه ، وأول وسائل العون تأجيل ديونه إلى ميسرة .

والأفضل فى هذا الصدد البحث عن وسيلة لتأمين المزارع ضد أخطار الخسارة الناشئة عن الكوارث إذ فى التأمين صيانة لمصلحته وضمانة للقروض أيضاً .

وأما من يتسلم مواد الإنتاج فيصرفها فى غير مصرفها الإنتاجى فهو مبدد لأموال الدولة ومعطل للانتاج وكذلك من يهمل فى رعاية زراعته حتى يبور المحصول .

والواقع أن الزارع فى ظل النظام الاشتراكى الذى كفل له حقوقه ويسر له معيشته وحرره من الظلم والاستعباد وأمده بإمكانيات الانتاج ، لم يعد ذلك الفرد المنطوى الذى يعذر حين يعبر عن غضبه بالتوانى فى الإنتاج أو تبديد الموارد الاقتصادية ، بل أصبح ذا وظيفة إجتماعية وإقتصادية ، شأنه فى ذلك شأن العامل فى المصنع أو فى أية مؤسسة إقتصادية أو جهة خدمات ، فإذا كان هذا الأخير يحاسب على إهماله أو تبديده ولا يفلت من العقاب ، فكذلك الزارع ينبغى أن يكون موضع محاسبة ، فيحرم من الائتمان وتنزع منه الأرض لتعطى إلى من يصون أمانة الوطن ويقوم بأودها .

أما المماطل والمتهرب من السداد ــ وهو قادر عليه ــ فهو شر الجميع لأنه أوتى خيراً بعون من المجتمع فأراد أن يستأثر بنصيبه وبغير نصيبه ويغتال الأمة فى أموالها ، ولا يصح أن تكون عقوبته أقل من عقوبة سواه .

تكلفة التمويل :

لكى يؤدى الائتمان الزراعى وظيفته الاقتصادية والاجتماعية لا بد أن ينتشر على قاعدة واسعة ليكون على مقربة من المزارعين فى قراهم ، وفى هذا السبيل ، ولأنه يتصل بالجماهير الغفيرة من الزراع ، عليه أن يستعين بجهاز ضخم من العاملين ويدفع لهم أجورهم طبقاً للقواعد القائمة ، إلى جانب تكلفة التأمينات الاجتماعية والصحية والبدلات لمن يعملون فى الأماكن القاصية والمصروفات الإدارية والانتقالات التى تستدعيها طبيعة العمل والرقابة والتفتيش .

وليس العمل فى ميدان الائتمان الزراعى هيناً ، بل يتطلب خبرة وتجربة على مختلف المستويات لا تكتسب إلا بالمران وتوالى التدريب مما لا بد معه معه للجهة القائمة على الائتمان الزراعى أن تبذل جهوداً وأموالا لا يستهان بها لتدريب العاملين بها وموالاتهم بالارشاد المستمر عن طريق المتابعة والإشراف .

والحاجة إلى تدريب الائتمانيين الزراعيين لا تنبع من الرغبة فى تحسين الخدمات الائتمانية فحسب ، لكنها ضرورة تواجهها المؤسسات الائتمانية فى البلاد النامية حيث لا بد لها من الاعتماد فى تمويل عملياتها على الاقتراض من البنوك المركزية والتجارية وهذه تأخذ فى الحسبان عند الموافقة على التمويل متانة البناء التنظيمى والمقدرة الإدارية فى المؤسسات الائتمانية الزراعية ، إذ أنهما يعتبران ـ عند الخبراء ـ من الضمانات التى تكفل حسن توجيه التمويل وإدارته .

مما تقدم يتضح أن الائتمان الزراعى كبير الكلفة إذا قيس بالائتمان فى حقل الصناعة والتجارة وإذا راعينا أيضاً عبء فوائد القروض المصرفية — ومع ذلك تقضى سياسة الدول النامية بتقديم القروض الزراعية بأقل التكاليف، رعاية لهم وتشجيعاً على الإنتاج .

غير أنه يجب ألا تكون نتيجة تلك السياسة أعباء تتراكم على مؤسسات الائتمان تكبدها خسارة لا مبرر لها وإذا كان لا بد من تخفيض نفقات الائتمان بالنسبة للمزارعين ، فينبغى أن يعامل الفرق معاملة المعونات التى تتحملها الدولة .

مسئولية التمويل :

من المعروف أن عائد الاستثمار لرأس المال يقل فى الزراعة عنه فى الصناعة والتجارة والخدمات ، ولذا فإن عائد الائتمان الزراعى قليل بالتالى — ومن هنا يتصرف المولون — من هيئات وأفراد القطاع الخاص عن التمويل الزراعى إلا بشروط ثقيلة مجحفة بالزراع ، كما أن الجهاز المصرفى التجارى لا يقبل على تمويل الزراعة لبطء حركة دوران رأس المال فيها ولزيادة تكاليف الائتمان التى تتطلبها إنشاء وحدات ائتمانية متعددة على مقربة من الزراع — ومن هنا كان لا بد من أن يعهد بالتمويل الزراعى إلى هيئات حكومية أو شبه حكومية ، خاصة فى البلاد الآخذة بأسباب النهوض لما للقطاع الزراعى من أهمية كبرى فى كيانها الاقتصادى تجعل تمويله مسألة تتدخل فيها عوامل سياسية واجتماعية فضلا عن الاعتبارات الاقتصادية .

ير أن جهات التمويل الزراعى الحكومية هـــذه ينبغى أن يكون لها استقلالها المالى والإدارى الذى يعينها على سرعة الحركة والمرونة ومقابلة كل ظرف بما يناسبه ورسم السياسات الائتمانية الملائمة فى إطار خطة الدولة العامة ، دون أن تفرض عليها قيود أو تدخلات تؤدى إلى عدم استقرار السياسة الائتمانية جرياً على المبادىء السليمة التى تقرر أن لا مسئولية بدون سلطة .

ذلك أن التدفق الائتمانى قد يتعرض لمعوقات واختناقات لتهرب المقترضين من الوفاء بالتزاماتهم متذرعين بطرق شتى .

قد يلجأ البعض ، تخلصاً من سداد المطلوبات المستحقة عليهم إلى تغيير الحيازات بتحويلها إلى آخرين ، ولما كانت السلف الزراعية تمنح بضمان المحصول ، أى بضمان شخص المزارع بغض النظر عن الملكية ، فإن الحائز الذى لا يملك عقاراً يجد فى تحويل الحيازة لغيره سبيلا للتخلص من المديونية ولا تستطيع بنـــوك التسليف ملاحقته فى السداد وكثيراً ما يكون تحويل الحيازات صورياً .

والواقع أن تحويل الحيازة يعنى اضعاف الضمان لأن أولى ضمانات القروض ان يكون المقترض زارعا له حيازة ثابتة مادام المحصول هو وعاء التحصيل الرئيسى ، وقد تنبهت الدولة إلى ما فى هذه المحاولة من إساءة بالغة لنظام الائتمان الاشتراكى التعاونى فأشركت الحائز الجديد فى ضمانة المطلوبات القديمة غير أن هذا الاحتياط ليس كافياً إذ قد يكون الحائز الجديد بدوره معدماً .

وقد أصبح الأمر يتطلب تحرى توافر الضمان عند صرف القروض وعدم صرفه بدون ضمان بل والنظر فى ايجاد ضمانات إضافية تبادلية من أكثر من حائز كوسيلة من وسائل الرقابة الجماعية التى تأخذ بها المجتمعات الاشتراكية .

ومن وسائل التهرب التوريد الجزئى للانتاج الزراعى حين يكون من المفروض على المزارع توريد جميع محصوله أو جزء منه لتسويقه تعاونيا .

ويلجأ المزارع المتهرب إلى بيع المحصول الذى لا يورده نقداً إن كان تداوله حراً فى الأسواق أو توريده باسم مزارع آخر غير مدين .

وقد فرضت قواعد التسويق غرامات توقع على الزارعين الذين يتهربون من التوريد ويجب تنفيذ هذه الغرامات بحزم فلا يعفى منها المتهرب حتى يستقر النظام ويمتنع الاستخفاف بالقواعد (اعتماداً على الاعفاء اللاحق به) طالما أن قواعد التسويق قد نظمت الشكوى من بعد المحصول وأوجدت لجانا للمعاينة على الطبيعة .

وقد يعمد البعض إلى مخالفة الدورة الزراعية وبذلك يحصلون على قروض بغير موجب ولا تقابلها زراعة يمكن التحصيل منها أو الحجز عليها وربما يتم التغيير بطريقة تحايله تتناول الأسماء وحدها .

ذلك بأن الحائز يزرع بالفعل حسب إقراره ، لكنه عند التوريد يثبت الحيازة باسم آخر قد يكون شريكه أو قريبه ، وبذلك تظهر أسماء جديدة بحصر الزراعات الفعلية لا يجوز الحجز عليها .

وهذه المخالفات تعرض مرتكبيها لعقوبات قانونية لقاء الادلاء ببيانات غير صحيحة بقصد الحصول على أموال الدولة بغير مبرر .

ومع هذا التهرب — فكثيرا ما يطلب من مؤسسة الائتمان الزراعى مواصلة صرف القروض برغم عدم الوفاء وتراكم القروض بحجة الرغبة فى المحافظات على الانتاج ، ولا ريب أن أول عقوبة يجب انزالها بالمتهرب والمماطل هو حرمانه من الائتمان ما دام لم يحافظ على التزاماته بل أنه يستحق أن تنزع الحيازة منه وتعطى لمزارع آخر أمين يقوم بزراعتها مع عـــدم إهمال ملاحقة المدين .

ومما يضعف الاقبال على السداد (مع القدرة عليه فى كثير من الأحوال) أن المزارعين قد تعودوا أن تقسط مديونياتهم المتأخرة ، لكى توالى القسيط يؤدى إلى إزدياد عبء السداد مما يثير الشكوى والمطالبة بمزيد من التيسيرات وهكذا يدور الأمر فى حلقة مفرغة ، والواجب أن يجرى مسح شامل للدخول الزراعية على ضوء الارتفاع الذى طرأ على أسعار المحصولات لتعرف أمكانيات السداد لدى الفلاحين ، ثم ينسق الائتمان طبقاً لهذه الامكانيات — على أن تؤخذ المتأخرات المقسطة فى الحسبان — وبعد ذلك يترك أمر التسويات والتقسيط إلى مؤسسة الائتمان وبنوكها تعالجها على أساس فردى كلما استدعت ظروف أحد المزارعين إجراء تسوية لأسباب جدية بشرط توافر حسن النية .

مصادر التمويل :

يحتاج القطاع الزراعى إلى تمويل ضخم لاعداد التقاوى ونقلها إلى جهات الزراعة وتوفير الأسمدة والمبيدات وعبوات الخيش من الإنتاج المحلى أو عن

طريق الاستيراد من الخارج ومع ذلك فإن القطاع لا يسهم بنصيب يذكر من هذا التمويل .

وتتألف مصادر تمويل القطاع الزراعى من إيداعات الجمعيات التعاونية وقروض من البنوك التجارية والبنك المركزى .

والمشاهد أن إيداعات الجمعيات التعاونية تتمثل كلها فى أرصدة الحسابات الجارية فهى ليست ودائع بمعناها المفهوم أى أموال مودعة لآجال على شىء من الأمتداد يسمح بأن تكون عنصراً تمويليا فعالاً ، بل أن لبعض الجمعيات أرصدة مدينة لزيادة نفقاتها عن إيراداتها .

وقد كان المركز المالى للجمعيات التعاونية الزراعية موضع إعتبار ودراسات وأتفقت الآراء على ضرورة زيادة مواردها المالية برفع قيمة السهم إلى ضعف قيمته الحالية على الأقل وإلزام العضو بشراء أسهم تتناسب عدداً مع ملكيته أوحيازته ، بيد أن هذه الآراء لم تخرج إلى التنفيذ الذى نرى أنه قد حان أوانه .

كذلك دارت مناقشات كثيرة حول تشجيع الإدخار لفائدته فى كبح السيولة الاستهلاكية وتكوين رؤس الأموال ليقل إعتماد قطاع الزراعة فى إستثماراته على غيره من من القطاعات ، لكن الهمس على الأنماط الإجتماعية فى الريف وما تمليه على قاطنية من عادات بعيدة كل البعد عن الإدخار بمعناه الحقيقى — الذى هو الحد من الإسراف واقتصاد جزء من الدخل ثم إعادة إدخال هذا الجـــزء فى دورة الاستثمار — لا ينتظرون تطوراً سريعاً نحو هذه الغاية ، فما زال الزراع أما مسرفا ينفق كل دخله إدعاء للابهة الزائفة أو مكتنزاً

للمال يخاف العين الشريرة ويخشى أن يعرف عنه اليسار فيكدس أمواله بعيداً عن الأعين ويحجب عن الاستثمار .

ولا سبيل لتعويد المزارع على الإدخار إلا بشيء من الأجبار وإذا كانت الدولة قد طبقت الإدخار الإجبارى — فى شكل اقتطاع إشتراكات المعاشات والإدخارات الأخرى — على العاملين فى قطاع الصناعة والتجارة والخدمات ، وشرعت فى دراسة تطبيقه على قطاع الرأسمالية الوطنية — فلا حرج من أن يمتد أيضاً إلى قطاع الزراعة بل يجب أن يمتد إليه من باب أولى فى شكل مناسب كأن يكون إقتطاعات متصاعدة من حصيلة بيع المنتجات الزراعية عند تسويقها .

ونظراً لصغر إيداعات الجمعيات الزراعية وضعف الميول الإدخارية فى قطاع الزراعة كان لابد من الإعتماد فى التمويل الزراعى على رؤس الأموال مقترضة من الجهاز المصرفى أى من البنك المركزى والبنوك التجارية ، وعلى هذه الأموال المعول الأكبر فى التمويل الزراعى برغم أرتفاع تكلفتها نسبياً مما يحمل مؤسسة الائتمان وبنوكها خسائر متوالية عن الفرق بين تكلفة الأموال التى تقترضها من الجهاز المصرفى وإيراداتها التى تحصل عليها عند أقراض هذه الأمـــوال للمزارعين ، وهو عبء مايزال يزداد عاماً بعد عام .

مصارف التمويل الزراعى :

يتجه التمويل الزراعى إلى تحقيق أهداف رئيسية نجملها فيما يلى :

١ — التوسع الأفقى بإضافة أراض جديدة للرقعها الزراعية واستزراعها .

٢ — التوسع الرأسى بتكثيف الزراعة وتطبيق الوسائل العلمية واستخدام الآلات .

٣ — إنعاش المجتمعات الريفية بزيادة الدخول عن طريق تشجيع تربية الماشية وإنشاء البساتين وتصنيع المنتجات الزراعية وإقامة الزراعات الريفية والبيئية .

٤ — الحصول على الإنتاج الوفير من أعلى المستويات .

وتمويل التوسع الأفقى يتصل بالاستثمار الزراعى الذى تحدثنا عنه آنفا وهو متروك الآن للدولة بصفة مباشرة لأنه يخرج عن نطاق نشاط البنوك التجارية والعقارية ولا تستطيع بنوك التسليف الزراعى النهوض به فى وضعها الحالى .

أما الهدفان الثانى والثالث فوسيلة تحقيقهما هو الائتمان متوسط الأجل إذ أن التحول إلى الوسائل الزراعية الحديثة واستخدام الآلات وإنشاء البساتين وتنمية الثروة الحيوانية والتصنيع الزراعى والبيئى ، مشروعات تتطلب فترة من الزمن حتى تؤتى ثمرتها .

والتمويل المتوسط الأجل مازال صغير الحجم برغم فائدته الكبرى فى تنمية المجتمعات الريفية وإنعاشها بخلق دخول إضافية للريفيين وتطوير المعرفة والخبرة الفنية ، ذلك لأن التمويل قصير الأجل يستوعب معظم الموارد المتاحة لتمويل الزراعة .

وقد ظهر الإهتمام حاليا بالأقراض الزراعى متوسط الأجل وتجرى دراسات من أجل تحديد إحتياجات هذا التمويل وكيفية توفيره إستكمالا لخطة التطوير الزراعى .

ويتجه التمويل قصير الأجل إلى تحقيق الهدف الرابع وهو الحصول على إنتاج جيد وفير ، بتقديم قروض للزراعات المختلفة تشمل قروضاً نقدية لنفقات الزراعة ، وقروضاً عينيه ، وتمثل قروض الزراعات قصيرة الأجل الجزء الأكبر من مجموع حجم الإئتمان الزراعى الذى تقدمه بنوك التسليف الزراعى .

وفيما يلى بيان مقارن لحجم القروض حسب آجالها :

السنة المالية	قروض قصيرة الأجل بالألف جنيه	قروض متوسطة الأجل بالألف جنيه	قروض طويلة الأجل بالألف جنيه	الجملة بالألف جنيه
١٩٦٠	٣٥ ١٤٣	١ ٤٩٧	٣٢	٣٦ ٦٧٢
٦٢/٦١	٤١ ٤٩٠	٩١٤	١٣	٤٢ ٤١٧
٦٣/٦٢	٥١ ٨٦٠	٢ ١٠٢	٣٣	٥٣ ٩٩٥
٦٤/٦٣	٥٦ ٤٠٠	٣ ١٥٣	—	٥٩ ٥٥٣
٦٥/٦٤	٦٢ ٨٩٥	٢ ٥٧٠	—	٦٥ ٤٦٥
٦٦/٦٥	٧٨ ٣٠٨	١ ٣٢٠	—	٧٩ ٦٢٨

ويلاحظ أن بنوك التسليف توقفت عن تقديم القروض طويلة الأجل منذ عام ٦٤/٦٣ وقد كانت هذه القروض قليلة الحجم حتى قبل التوقف عن منحها .

وبينما كان القروض قصيرة الأجل تتزايد باستمرار ، تقلبت القروض متوسطة الأجل بين النقص والزيادة حتى عام ١٩٦٤/٦٣ ثم أخذت فى التناقص منذ ذلك الحين .

وأهم القروض قصيرة الأجل هى تلك التى تصرف للزراعات المختلفة — وفيما يلى بيان مقارن لها :

السنة المالية	قروض الزراعات بالألف جنيه
٦٢/٦١	٢٧ ٧٦٩
٦٣/٦٢	٤٦ ٣٣٣
٦٤/٦٣	٥٠ ٦٨٨
٦٥/٦٤	٥٨ ٦٤٩
٦٦/٦٥	٧١ ٣٢٧

وواضح أن قروض الزراعات قد زادت زيادة كبيرة منذ عام ١٩٦٣/٦٢ عندما تقرر صرف السلف العينية بغير قيد ولا شرط و بغير فوائد ، ودون توقف على كون الزارع مسدداً ماعليه أم مازال مدينا ، غير أن المنتظر أن تميل قروض عام ٦٨/٦٧ الزراعى إلى النقص نظراً لاشتراط سداد قروض الموسم المماثل من العام السابق عند صرف السلف الجديده ، والحد من السلف النقدية وإعادة الفوائد .

وطبيعى أن الالتزام بتقديم الجانب الأكبر من الائتمان الزراعى قصير الأجل على شكل مواد إنتاج عينية يقتضى توفير هذه المواد والاحتفاظ بكميات منها تكفى حاجة الزراعة مع احتياطى مناسب ، ولذا ينصرف جزء من الموارد المالية إلى تمويل الأرصدة المخزونة من التقاوى، والأسمدة والمبيدات وعبوات الخيش ، وما يتبع ذلك من مصاريف التخزين والصيانة والتأمين .

وكان لتوالى التيسيرات وتقسيط الديون أن تجمدت مبالغ كثيرة على الزراع كان مفروضا تحصيلها ليعاد اقراضها لهم مرة أخرى ، ومعنى تجميد هذه المبالغ أن يصبح من الضرورى لمؤسسة الائتمان الزراعى أن تقترض من البنوك

التجارية والبنك المركزى مبالغ أخرى تحل محل تلك التى تجمدت بالتقسيط ، أى أن جزء من الموارد المالية يذهب لتمويل هذا التجميد .

وإن كان التمويل يعنى أول ما يعنى بالجانب المالى المادى ، فإن الجانب المعنوى البشرى له أثره الذى لا ينكر فى تمكين التمويل من أن يبلغ غايته ويحقق هدفه ، وقد أشرنا فى سياق الكلام إلى ضرورة تعويد أهل الريف فيما يتعلق بالادخار وفيما يختص بتنفيذ الالتزامات والتقيد بها بضمير يقدر المسئولية ، لكن مما لا شك فيه أن زيادة خبرة الزارع بنشر وسائل الزراعة الحديثة بينهم وتدريبهم على استخدام الآلات والمعدات وصيانتها بأنفسهم ، من شأنه أن يعمق أثر التمويل .

وهذه واجبات أجهزة الإرشاد ، كما أنه من واجب الجهات الفنية والجامعات ومراكز البحوث ، أن تعمل على تطويع العلوم والفنون الزراعية والميكانيكية وتطويرها لتناسب التطبيق فى بلادنا وابتكار الآلات المناسبة البسيطة والفعالة فى الوقت ذاته ما يمكن إنتاجه محلياً لتحل محل الآلات والأدوات القديمة التى لم تعد تلائم العصر .

تدبير المال اللازم للجمعيات التعاونية[1] :

وفى رأينا تحتاج الجمعيات التعاونية ، كما تحتاج كل منظمة إقتصادية

---

(١) ملحوظة :

صدرت قرارات جمهورية بانشاء مؤسسات عامة تعاونية تكون مهمتها رسم السياسات العامة للقطاعات التعاونية وتنميتها وذلك بتوفير المعونة الفنية والمالية للتنظيمات التعاونية على اختلاف أنواعها ، وذلك تدعيما لبنيان مجتمعنا الاشتراكى الذى يعتبر التعاون ركنا اساسيا من أركانه ، وتلبية لإحتياجات الشعب ، ومسايره للقيم والمثل العليا التى يجب أن نؤمن بها هادفين من وراء كل ذلك تحقيق الرفاهية الاقتصادية الشاملة لكافة افراد المجتمع .

أخرى ، إلى المال فإنه عصب حياتها ، والركن الأساسى الذى تعتمد عليه فى توفير مختلف أنواع السلع والخدمات لأعضائها ، لذلك تعمل الجمعيات التعاونية فى شتى أنحاء العالم على توخى أنجح الطرق لتوفيره لكى تستطيع أن تحقق لنفسها ما ترجوه من تقدم ونجاح ، وتعتمد الجمعيات التعاونية فى توفير الموارد التى تحتاج اليها على موردين أساسيين هما :

أولا : المصادر الداخلية أو الذاتية للتمويل – وهو نوعان :

رأس المال .

الاحتياطيات .

ثانياً . المصادر الخارجية للتمويل – وهى كذلك نوعان : –

— القروض .

— الودائع .

أولا : المصادر الداخلية أو الذاتية :

راس المال :

وهو يتميز فى الجمعيات التعاونية بأن مقداره غير محدود ، إذ أن تطبيق مبدأ الباب المفتوح للعضوية يسمح لكل من تتوافر فيه شروط العضوية أن ينضم إلى الجمعية ، كما يسمح له أيضاً بحق الانسحاب منها . وهذا يعنى أن رأس المال فى الجمعيات التعاونية يزيد وينقص تبعاً لزيادة الأعضاء فيها ونقصهم ، أو بمعنى آخر تبعاً لزيادة الأسهم ونقصها . فإن القوانين النظامية

للجمعيات التعاونية تنص على أن إصدار الأسهم غير محدد بعد ، وأن أسهمها إسمية وغير قابلة للتجزئة ، وأن مجلس الإدارة يصدر الأسهم حسب طلبات الاكتتاب التى تقدم إليه ، سواء كانت من الأعضاء الجدد أو الأعضاء الموجودين من قبل[١] .

وتختلف الجمعيات التعاونية فى هذا الشأن عن الشركات المساهمة ، فإن هذه الشركات لا تستطيع أن تزيد من رأس مالها إلا بشروط معينة[٢] .

وفيما يتعلق بقيمة الأسهم فقد نص القانون التعاونى فى الجمهورية العربية على ألا تزيد قيمة السهم فى الجمعيات التعاونية[٣] عن جنيه واحد ، وهذا على العكس من قانون الشركات فقد نص على ألا تقل القيمة للسهم عن جنيه[٤] وعلى أنه لا يجوز للشركات المساهمة أن تصدر أسهماً بقيمة أعلى إلا إذا قررت الجمعية العمومية ذلك ، على أن تضاف هذه الزيادة إلى الاحتياطى القانونى للشركة .

ومن جانب آخر نجد القيمة السوقية لأسهم الجمعيات التعاونية لا تتأثر بما تحققه هذه الجمعيات من أرباح ، بل تظل ثابتة لا تتغير مهما حققت الجمعية من

---

(١) الفقرة (أ) من المادة رقم ١ والمادة رقم ٤ من القانون رقم ٣١٧ لسنة ١٩٥٦ .

(٢) تنص المادة ١٢ من قانون الشركات المساهمة رقم ٢٦ لسنة ١٩٥٤ على أنه فيما عدا الشركات التى يؤذن لها فى مرسوم تأسيسها بمقتضى نص خاص ، لايجوز زيادة رأس مال الشركة إلا بعد أداء رأس المال الأصلى مباشرة .

كذلك تنص المادة رقم ١٣ من نفس القانون على ألا يزاد رأس المال إلا بقرار من الجمعية العمومية يبين مقدار الزيادة وسعر إصدار الأسهم ، ويعتبر باطلا بحكم القانون كل نص فى النظام يخول مجلس الإدارة زيادة رأس المال دون الحصول مقدماً على مثل هذا القرار .

(٣) مادة رقم ٥ من القانون رقم ٣١٧ لسنة ١٩٥٦ .

(٤) الفقرة الأولى من المال رقم ٧ من القانون رقم ٢٦ لسنة ١٩٥٤ المعدلة بالقانون رقم ١٥٩ لسنة ١٩٥٦ .

أرباح ، ما دامت مستمرة فى عملها ، ذلك لأن أى فرد تتوافر فيه شروط العضوية يستطيع أن ينضم إلى الجمعية ويشترى ما يشاء من أسهم بقيمتها الإسمية التى نص عليها فى القوانين النظامية ، وهذا خلاف القيمة السوقية لأسهم الشركات المساهمة ، فإنها تتأثر ارتفاعاً وانخفاضاً تبعاً لاعتبارات خاصة ، منها القيمة الحقيقية للسهم ، وهى تتمثل فى الصافى الحقيقى للأصول مقسوماً على عدد الأسهم ، ومنها العرض والطلب ، ومنها الأرباح أو الخسائر ، ومنها قوة الثقة المالية أو ضعفها فى الشركة ، إلى غير ذلك من العوامل التى تؤثر فى قيمة الأسهم السوقية .

ثم أن تطبيق ديمقراطية الإدارة يقتضى أن يكون للعضو فى الجمعيات التعاونية صوت واحد مهما كان عدد الأسهم التى يمتلكها . وهذا على عكس ما نجده فى الشركات المساهمة فإن نظمها تشترط على العضو قبل أن يسمح له بحق حضور الجمعيات العمومية أن يحوز عدداً معيناً من الأسهم ، ومعنى هذا بعبارة أخرى أن الجمعيات التعاونية تتميز عن الشركات المساهمة بأنها تحول دون سيطرة رأس المال على الإدارة عن طريق تطبيق هذا المبدأ الديمقراطى بعكس الشركات المساهمة فإن رأس المال له تأثير كبير على الإدارة وتوجيه نشاطها .

وتنص القوانين التعاونية فى الغالب على تعيين حد أعلى لفائدة رأس المال كما هو الحال فى الجمهورية العربية ، فإن القانون التعاونى فيه ينص على ألا تحصل أسهم رأس المال على فائدة تزيد على ٦٪ من قيمتها الإسمية ، أما قانون الشركات المساهمة فلا ينص على تعيين حد أعلى لفائدة رأس المال ، ولهذا تتأثر القيمة السوقية لأسهم الشركات إلى حد كبير بمقدار ما يخص السهم من أرباح الشركة ،

وكثيراً ما يكون هدف المساهم فى الشركات المساهمة تحقيق فروق الأسعار ، فيبيع الأسهم التى اكتتب فيها عندما تزدهر أحوال الشركة ، ويجد الفرصة سانحة للحصول على الربح الذى ينشده .

وقد حظر القانون التعاونى فى الجمهورية العربية أن يمتلك العضو عدداً من الأسهم يزيد ثمنه عن خمس رأس مال الجمعية[1] ولكنه استثنى من ذلك الشخصيات الاعتبارية العامة ، لأن عنصر الإستغلال بعيداً عنها ، أما قانون الشركات المساهمة فليس فيه مثل هذا القيد .

والواقع أن رأس المال فى الجمعية التعاونية فى الجمهورية العربية المتحدة هو المورد الطبيعى لتمويلها ، ومن الأسس السليمة فى إدارة الأعمال أن يكون التمويل ملائمة لطبيعة الجمعية ، متمشياً مع أغراضها ومن ثم يجب ألا يبدأ الأعضاء فى إتخاذ الإجراءات نحو تأسيس الجمعية إلا بعد التأكد من أن رأس المال يكفى للاستثمار وإلا وجدت الجمعية نفسها مضطرة إلى الاقتراض أو طلب زيادة مدة الائتمان من الموردين أو الدائنين وهذا مما يعوق تقدمها ويقلل من كفايتها .

ولم يضع المشرع التعاونى قيوداً على تأسيس الجمعيات التعاونية فيما يتعلق بكفاية رأس مال الجمعية لتحقيق أغراضها ، سواء فى القانون ٣١٧ لسنة ١٩٥٦ أو القوانين السابقة عليه وقد نصت المادة الثانية من هذا القانون على أن « تؤسس الجمعية التعاونية من أفراد لا يقل عددهم عن عشرة » ونصت المادة الخامسة من

(١) الفقرة جـ من المادة الأولى من القانون رقم ٣١٧ لسنة ١٩٥٦ .

(٢) المادة رقم ٧ القانون رقم ٣١٧ لسنة ١٩٥٦ .

هذا القانون نفسه على « أنه يجب ألا تزيد قيمة السهم على جنيه واحد يؤدى دفعة واحدة أو على أقساط بحيث لايقل ما يؤدى عند الاكتتاب عن ربع قيمة السهم ، ويعين نظام الجمعية أجلا أقصى لأداء باقى قيمة الأسهم المكتتب فيها بحيث لايزيد هذا الأجل على سنتين .

ومن ثم يستطيع عشرة أشخاص طبقاً لقانون التعاون أن يكونوا جمعية تعاونية إذا اكتتبوا فى عشرة أسهم ، فإذا فرض إنهم دفعوا قيمتها بالكامل، وكانت قيمة الأسهم قد بلغت الحد الأقصى الذى ينص عليه القانون وهو جنيه مصرى ، أمكنهم أن يؤسسوا جمعية تعاونية برأس مال قدره عشرة جنيهات . وإذا فرض إنهم دفعوا عنه اكتتابهم ربع قيمة هذه الأسهم -- وهذا ما يخوله لهم القانون — أمكنهم أن يؤسسو جمعية تعاونية برأس مال قدره[1] ٥ر٢ج.

وهكذا يتبين لنا مماسبق أن المشرع التعاونى لم يأخذ فى إعتباره توافر رأس المال الكافى لإقامة الجمعيات التعاونية ، وأرى أن هذا ثغرة فى القانون أدت إلى تأسيس عدد كثير من الجمعيات التعاونية بروؤس أموال قايلة ، مما يحمل على الاعتقاد بأن ذلك كان من العوامل الأساسية التى أدت إلى فشل كثير من هذه الجمعيات وعجزها عن توفير احتياجات الأعضاء والارتفاع بمستوى خدماتهم ، والأمل أن تقوم المؤسسة التعاونية بالعمل على تلافى مثل هـــذا النقص[2] .

---

(١) هذه حالة قصوى فرضية لم تحدث عمليا — نذكرها فقط للتدليل على أنه ليس هناك ما يمنع من قيام جمعيات تعاونية برؤوس أموال ضعيفة جدا .

(٢) توجه النظر إلى الطرق التى لجأ إليها التعاونيون فى الخارج للتغلب على الصعوبات التى تحول دون كفاية رأس المال وقد ذكرنا بعضها فى مؤلفنا « أصول التنظيم والإدارة » ، ويلاحظ أن روح التعاون تسمح بتطور الاساليب التعاونية وفقا للظروف الاقتصادية والبيئية المحيطة بالمجتمع بحيث تسمح هذه الاساليب بتحقيق الكفاية التمويلية .

وفى القانون رقم ٥١ لسنة ١٩٦٩ ، نص فى الباب الرابع ، على أن تمويل الجمعيات التعاونية الزراعية يتكون مصادره مما يأتى :

(ا) تتكون موارد الجمعية من رأس المال على النحو الوارد فى مكانه فى كل وحدة من وحدات البنيان التعاونى فى هذا .

(ب) ويجوز للجمعية إنشاء صندوق ادخار يجرى استثمار حصيلته لصالح الأعضاء ويتكون رأسماله من النسبة التى يحددها النظام الداخلى للجمعية من قيمة المحاصيل التى يتم تسويقها تعاونياً بحيث لا تتجاوز ٣ ٪ من قيمتها ، وتمسك الجمعية حساباً للصندوق مستقلا عن حساباتها ويقبل بهذا الصندوق الودائع من الأعضاء وغير الأعضاء وللجمعية توزيع الودائع لأجل يتعدى الشهر مع مراعاة ما يلى :

١ — أن يتم توظيفها فى حدود ٧٠ ٪ من قيمتها .

٢ — أن تستغل فى أغراض لا تجاوز موعد استحقاقها .

٣ — أن تحدد الجمعية العمومية فائدة سنوية لهذه المدخرات بحد أقصى ٤ ٪ للأعضاء ، ٣ ٪ لغير الأعضاء .

الاحتياطيات :

يمكن بصفة عامة أن نعرف الاحتياطيات بأنها جانب من أموال الجمعية يخصص لمواجهة بعض التبعات أو المسئوليات التى تجد فى المستقبل ، وهى نوعان :

الأول — الاحتياطيات التجارية

ويقصد بها مواجهة النقص أو الخسارة فى قيمة بعض الأصول ، أو تحمل مسئولية ثبت وجودها عند تحضير حسابات الجمعية الختامية ، مثال ذلك احتياطى هبوط أسعار البضائع إذا كان هذا الهبوط يؤدى إلى نقص أو خسارة فى قيمة الأصول واحتياطى تعويضات الموظفين والعمال عما قد يصيبهم أثناء العمل ، واحتياطى المصروفات القضائية إلى غير ذلك من الاحتياطيات التى تتكون لمقابلة الخسائر المحققة أو المحتملة .

وهذه الاحتياطيات تحمل لحساب الأرباح والخسائر قبل الوصول إلى صافى الربح أو صافى الخسارة ، كما تقضى قواعد الإدارة السليمة .

والثانى — الاحتياطيات التخصيصية :

وهى تتكون عن طريق إبقاء جزء من فائض الأرباح لتستخدم فى دعم مركزها المالى العام ، ومساعدتها على مواجهة مسئولياتها المالية بسهولة ، دون أن تشعر من آن إلى آخر بالحاجة إلى الأقتراض . فهذه الاحتياطيات تعتبر وسيلة لزيادة رأس المال الحقيقى المستثمر ، لأن الجمعيات التعاونية تعتمد غالباً عند بدء تكوينها على رأسمالها فحسب ، وهو كما ذكرنا قابل للزيادة والنقصان طبقاً لحركة العضوية ، ومن أجل ذلك نراها تعتمد أيضاً فى تسيير دفة أعمالها على احتياطاتها الحرة وأرباحها التى لم توزع .

وتكوين هذه الاحتياطيات قد يكون إجبارياً كالاحتياطى الذى يوجبه

القانون ، فإنه ينص على حجز ٢٠ ٪ من صافى[1] الربح على الأقل لتكوين احتياطى قانونى حتى يبلغ الاحتياطى مثل رأس المال ، فإذا بلغ الاحتياطى[2] القانونى ربع رأس المال المسهم المدفوع . يجب تكملة ما يحدث فيه بعد ذلك من نقص هذه النسبة إلى أن يبلغها ، وذلك من صافى فائض السنوات التالية على ألا يجاوز ما يؤخذ لهذا الغرض ٤٠ ٪ من صافى الربح .

كذلك ينص (١) القانون على أن يضاف إلى الاحتياطى القانونى فضلا عن النسبة المقررة ما يأتى :

(ا) ما قد يفرض من رسوم العضوية .

(ب) الهبات والوصايا .

(حـ) ما يسقط الحق فى المطالبة به من العائد وفوائد الأسهم وقيمتها .

وينص القانون رقم ٥١ لسنة ١٩٦٩ فيما يتعلق بتكوين الاحتياطى وتوزيع الفائض ، على تخصيص ٢٠ ٪ على الأقل لتكوين الاحتياطى القانونى ، بالإضافة إلى ما قد يضاف إليه طبقاً للبند (ثانياً) من المادة ١٨ من هذا القانون ، ومتى بلغ الاحتياطى ثلاثة أمثال رأس المال . خصصت نسبة الـ ٢٠ ٪ المذكورة للعائد المنصوص عليه فى البند (ثانياً) .

والنسبة المقتطعة من صافى الربح لتكوين الاحتياطى القانونى فى التعاون أكثر من النسبة المقررة فى الشركات المساهمة ، فان المادة ١٤ من القانون رقم

---

(١) البند (ا) من المادة ٣٩ من القانون رقم ٣١٧ لسنة ١٩٥٦ ، وكذلك القانون رقم لسنة ١٩٦٩

(٢) الفقرة الأخيرة من المادة السابقة .

٣٦ لسنة ١٩٥٤ لهذه الشركات تنص على تجنيب جزء من عشرين على الأقل من صافى أرباح الشركات المساهمة لتكوين الاحتياطى ، حتى يبلغ هذا الاحتياطى خمس رأس المال . وكل ذلك مالم يقض القانون بغيره ، ويعاد العمل بهذا الحكم كلما قل الاحتياطى عن النسبة المذكورة بعد أن يكون قد وصل إليها .

ويرجع السبب فى ارتفاع النسبة المقتطعة من صافى الربح لتكوين الاحتياطى القانونى فى قانون التعاون عنها فى قانون الشركات المساهمة إلى أهمية الاحتياطى القصوى بالنسبة للجمعيات التعاونية ، ذلك لأن رأس مال الجمعيات يتعرض للزيادة والنقصان تبعاً لحركة العضوية ، هـذا إلى أن الاحتياطى فى الجمعيات التعاونية يختلف عنه فى شركات المساهمة ، من حيث أن الاحتياطى فى تلك فى تلك الجمعيات ليس للأعضاء فيه نصيب عند التصفية ، فان القانون التعاونى ينص على ألا يوزع على الأعضاء من المال الناتج من التصفية أكثر مما أدوه فعلا من قيمة أسهمهم ، ثم أنه إذا بقى شىء بعد الوفاء بالتزامات الجمعية يودع فى بنك التسليف الزراعى والتعاونى ، وتقرر الجهة الإدارية المختصة الأوجه التى تستخدم فيها هذه الأموال كإنشاء جمعية تعاونية جديدة ، أو القيام بعمل له منفعة عامة فى المنطقة ذاتها .

أما الشركات المساهمة ، فإن الأعضاء يقتسمون فائض التصفية طبقاً لما هو مقرر فى قوانينها النظامية .

ثانيا — المصادر الخارجية لتمويل الجمعيات التعاونية :

القروض :

ذكرنا فيما سبق أن الجمعيات التعاونية تعتمد فى تمويلها على رأس المال ،

وعلى الاحتياطات والأرباح التى لم توزع ، ولـكن قد تطرأ عليها ظروف تحتاج فيها إلى أموال إضافية وهى لذلك تلجأ إلى الاقتراض بحيث تسدد فائدة محدودة . ثم إن الجهة المقرضة تتطلب دائماً ضمانات تؤكد لها الحصول على أموالها ، وعلى الفوائد المستحقة لها فى مواعيدها المقررة ، وهذه الضمانات التى تتطلبها هذه الجهات تـكون على عدة أشـكال منها :

١ — الرهون العينية العقارية على الأراضى والمبانى .

٢ — الرهون على الأموال المنقولة .

٣ — الأوراق المالية أو التجارية .

وكثيراً ما تتطلب الهيئة المقرضة علاوة على ما سبق ذكره ، أن تقدم الجهة التى ترغب فى الاقتراض ميزانياتها لعدة سنوات متعاقبة لفحصها بقصد التأكد من سلامة مركزها المالى .

وقد كانت الجمعيات التعاونية فى مصر بصفة عامة تلجأ إلى الاقتراض من البنوك العادية ومن شركة التعاون المـالى التى أسسها المرحوم عمر لطفى سنة ١٩١٠ ، فلما صدر قانون[١] سنة ١٩٢٣ الخاص بالجمعيات التعاونية الزراعية خولت الحـكومة للجمعيات التعاونية الزراعية الاقتراض بفائدة قدرها ٥ ٪ من الاعتماد الذى أودعته بنك مصر للسلف الصناعية ، وفى[٢] سنة ١٩٢٧ أى بعد صدور قانون التعاون رقم ٢٣ لسنة ١٩٢٧ خصصت الحـكومة إعتماداً

---

(١) فى عام ١٩٢٣ صدر أول قانون للتعاون فى مصر ، وهو يص بالجمعتات التعاونية الزراعية فقط ، ولم يشمل هذا القانون الأنواع الأخرى من الجمعيات التعاونية .

(٢) يعتبر هذاالقانون أكثر تقدماً من سابقه إذ نص فيه على فروع أخرى للتعاون بالإجمال .

قدره ربع مليون جنيه لتسليف الجمعيات التعاونية ، وقامت بإيداع هـذا المبلغ ـ وقد زيد فيما بعد إلى ٣٥٠ ألف جنيه ـ فى بنك مصر ليقوم بتجهيز تلك الجمعيات السالفة بالقروض ، وذلك بعد فحص طلباتها فى هـذا الشأن من قبل مصلحة التعاون ، وقد قام البنك فعلا بهذا العمل فبلغت جملة القروض التى عقدت من هذا القبيل سنة ١٩٣٠ حوالى ٢٧٠٠٠٠ جنيه وبفائدة قدرها ٤ ٪ (منها ٢ ٪ للبنك ، ٢ ٪ للحكومة)[١] .

بنك التسليف الزراعى والتعاونى ودوره فى تمويل الحركة التعاونية :

وفى سنة ١٩٣١ بدأت صفحة جديدة فى تاريخ التسليف للجمعيات فى مصر . فقد رأت الحكومة أن يكون هذا التسليف فى شكل جديد ، فساعدت على إنشاء بنك التسليف الزراعى إذ ساهمت فى رأس ماله وإدارته مع بعض البنوك والمؤسسات[٢] المالية ، وقد تأسس برأس مال مسهم قدره

(١) الحركة التعاونية فى مصر — مصلحة التعاون — القاهرة ١٩٥١ ص ١٣ .

(٢) هذه البنوك والمؤسسات هى : البنك المصرى الأهلى — وبنك مصر — والبنك العقارى المصرى ـ والبنك الشرقى الألمانى ـ والبنك الكريدى ليونيه ـ والبنك العثمانى ـ وبنك الأراضى المصرى ـ وبنك أثينـا ـ وبنك الأناضول ـ وبنك الخصم الأهلى الباريزى ـ والبنك الإيطالى المصرى ـ وبنك باركليز للممتلكات البريطانية المستقلة والمستعمرات والخارج والبنك البلجيكى والدولى بالقطر المصرى ـ والبنك التجارى الإيطالى بالقطر المصرى ـ وشركة الغاز (ليبون) ـ وموصيرى ـ والبنك العقارى المشرى الشرقى ـ وبنك يونيان ـ وصندوق الرهونات العقارية بمصر :

— يرجع إلى الوقائع المصرية العدد رقم ٨٠ الصادر فى ٦ أغسطس سنة ١٩٣١ وإلى كتيب بنك التسليف الزراعى والتعاونى عن المرسوم الصادر بتاريخ ١٥ يوليه سنة ١٩٣١ الخاص بتأسيس بنك التسليف الزراعى المصرى ـ والمراسيم المعدلة والصادرة فى أعوام ٣٩ و ٤٨ و ٤٩ .

مايون جنيه ، قيمة كل سهم ٤ جنيهات ، واكتتبت الحكومة بالنصف ، وامتلكت البنوك والمؤسسات المذكورة النصف الآخر . وقد ضمنت الحكومة ربحاً سنوياً قدره ٥ ٪ عن أسهم البنك ، كما تعهدت بأن تمده بالقروض اللازمة بفائدة بسيطة يعين سعرها بالإتفاق بين الحكومة والبنك لتسهيل مهمته فى القيام بعملياته المختلفة .

وفى عام ١٩٤٨ اتخذت الخطوات الأولى نحو تحويل بنك التسليف إلى بنك تعاونى ، فزيد رأس ماله بمقدار نصف مايون جنيه ، وكانت مساهمة الحكومة والجمعيات مناصفه فى قيمة هذه الزيادة[١] . وقد اهتم البنك بإقراض الجمعيات الزراعية . فبلغت نسبة قيمة السلف برهن الحاصلات وبضمان حق الامتياز المنصرفة للجمعية التعاونية الزراعية إلى إجمالى القيمة المنصرفة للأفراد والجمعيات معاً ما يقرب من ٥٠ ٪[٢] .

(١) فى ١٣ أغسطس سنة ١٩٤٨ صدر القانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٤٨ بتعديل بعض أحكام المرسوم بقانون رقم ٥٠ لسنة ١٩٣٠ الخاص بالترخيص فى الاشتراك فى إنشاء بنك زراعى — والقانون رقم ٥٨ لسنة ١٩٤٤ بشأن الجمعيات التعاونية المصرية وتقرير استثناء من أحكام القانون رقم ٣١٨ لسنة لسنة ١٩٤٧ بشأن بعض الأحكام الخاصة بالشركات المساهمة .

— ومن ٧ ديسمبر إلى ١٦ منه طرحت للاكتتاب الأسهم التعاونية الجديدة وعددها ٦٢٥٠٠ سهماً وقيمتها ربع مليون من الجنيهات وبلغ مجموع اكتتابات الجمعيات التعاونية التى سرى عليها تخصيص هذه الأسهم ٢٩١٠٥٦٤ جنيهاً اكتتب بها ١٩٥٥ جمعية .

(يرجع إلى ص ١ من تقرير مجلس إدارة بنك التسليف الزراعى والتعاونى عن السنة المالية ٤٨) .

(٢) يرجع إلى الجداول الإحصائية المرفقة بتقارير مجلس إدارة البنك السنوية عامى ١٩٥٨ و ١٩٥٩ .

ويلاحظ أن القروض التى يمنحها بنك التسليف الزراعى والتعاونى تعد ممتازة عن قروض سائر الدائنين ، وتسهم الحكومة فى نفقات التحصيل بتكليف الصرافين تحصيل القروض وقت تحصيل الضرائب العقارية ، وفى ذلك ما يخفف من مخاطر الإقراض ويبرر الإقراض بسعر فائدة أقل من سعر الفائدة التى تتقاضاها البنوك التجارية التى لا تتمتع بهذه الميزة .

وقد رخص للحكومة أن تقدم قروضاً للبنك لا يتجاوز مجموعها ستة ملايين من الجنيهات ، ويكون لهذه القروض فوائد يحدد سعرها بالاتفاق بين الحكومة والبنك ، ولا يجوز للحكومة أن تطالب بسداد هذه القروض قبل تصفية البنك(١) ، وتتقاضى على هذه القروض فائدة قدرها ١ ٪ سنوياً . وفى عام ١٩٥١ زيد مقدار القروض المخول للحكومة أن تمنحها للبنك بمقدار ثلاثة ملايين من الجنيهات علاوة على الملايين الستة التى أقرضتها الحكومة للبنك فعلا .

وقد استقر رأى المسئولين على أن يتبع البنك فى تدبير المال اللازم له سياسة عقد القروض من البنك المركزى أو بإصدار سندات . وقد صدر بذلك فعلا القانون رقم ٣٨٢ لسنة ١٩٥٦ بالإذن للبنك بإصدار سندات فى حدود ٣٠ مليون جنيه بفائدة لا تتجاوز ٣ ٪ وبضمان الحكومة . وقد

(١) البند ثانياً من المادة رقم ٢ من المرسوم بقانون رقم ٥٠ لسنة ١٩٣٠ بالترخيص بالاشتراك فى إنشاء بنك زراعى والمنشور بالوقائع المصرية (العدد ١٠٧ فى ٣٠ نوفبر سنة ١٩٣٠) .

وعدت الحكومة بأن تتحمل عن البنك من فائدة هذا القرض ما زاد عن ١ ./. (١) .

ويلاحظ أن للبنك سياسة تتعلق بعقد القروض للجمعيات التعاونية غير الزراعية وأن هذه السياسة يمكن ان تطبق على مدى أوسع . وتتلخص هذه السياسة فيما يلي :

(أ) قروض قصيرة الاجل لا تتجاوز ١٢ شهرا :

قد تشعر بعض الجمعيات بأنه ليس لديها من الأموال الحاضرة ما يكفيها لمواصلة نشاطها ، ويكون سبب ذلك أنها تبيع بالأجل بموجب سندات إذنية أو كمبيالات . وفى هذه الحالة يقدم لمثل هذه الجمعيات سلفاً قصيرة الأجل برهن البضائع التى تملكها ، أو برهن أوراق تجارية . ولكن ذلك لا بد أن يصحبه اطمئنان البنك إلى مركز المدين وسمعته .

ويقدم البنك كذلك سلفاً قصيرة بالضمان الشخصى لأعضاء مجلس إدارة الجمعية او غيرهم .

---

(١) يرجع إلى تقرير مجلس إدارة بنك التسليف الزراعى والتعاونى عن عام ١٩٥٧ ص ٣٧ ويلاحظ أنه سمح أخيراً للبنك بإصدار سندات فى حدود ٢٥ مليوناً من الجنيهات .

وقد أمم بنك التسليف الزراعى والتعاونى بموجب القانون رقم ١١٧ سنة ١٩٦١ كما صدر القرار الجمهورى رقم ١٢٥٠ سنة ١٩٦١ قاضياً بأن يمتنع البنك عن احتساب فوائد على السلفيات التى يقدمها للزراع والجمعيات التعاونية إعتباراً من أول السنة الزراعية ٦١/٦٢ بالنسبة للسلف الزراعية ، وأول نوفمبر ١٩٦١ بالنسبة للسلف الأخرى وألحق البنك بمقتضى القرار الجمهورى رقم ١٨٩٩ سنة ١٩٦١ بالمؤسسة المصرية التعاونية الزراعية العامة .

(ب) قروض متوسطة الأجل لا تتجاوز مدتها ١٠ سنوات :

ويشترط البنك لمنح هذه القروض أن تكون برهن عقارى ، ولكنه يتجاوز عن تقديم الرهن العقارى إذا قدمت الجمعية ضمانات اخرى يقبلها ، بحيث لا تتجاوز مدة القروض فى هذه الحالة خمس سنوات ، وتمنح هذه القروض لكافة الأغراض ما دامت تتمشى مع طبيعة اغراض الجمعية .

(ج) قروض طويلة الاجل لا تزيد مدتها عن ٢٠ سنة :

وتقدم هذه السلف فى حالة إقامة منشآت كثيرة التكاليف يلزم لسدادها مدة طويلة ويشترط ان يقدم عنها رهن عقارى من الدرجة الأولى[١] .

وعلى الرغم من أن سياسة بنك التسليف الزراعى والتعاونى كانت تشمل إعطاء قروض للجمعيات التعاونية غير الزراعية ، إلا أننا إذا رجعنا إلى تقارير مجلس الإدارة السنوية يتبين لنا أن البنك قد قصر نشاطه على تقديم السلف للجمعيات الزراعية والأفراد تقريباً ، وهو فيما عدا ذلك يقوم للجمعيات التعاونية غير الزراعية ببعض الأعمال المصرفية ، كقبوله الودائع وفتح الحسابات الجارية وتحصيل الكمبيالات والشيكات لصالحها ، وحفظ الأسهم والسندات الخاصة بها وتحصيل كوبوناتها .

---

(١) بنك التسليف الزراعى والتعاونى — الرسالة الثانية أبريل ومايو ويونية سنة ١٩٥٧ ص ٤٥ .

المؤسسة المصرية العامة للائتمان الزراعى والتعاونى والبنوك التابعة لها فى المحافظات

إقتضى التوسع الكبير(١) فى نشاط بنك التسليف الزراعى والتعاونى وتشعب انواع هذا النشاط وتعددها وانتقال نشاط الائتمان بنوع خاص إلى القرى النظار فى تعديل الأوضاع الحالية للبنك على اساس من اللامركزية تكفل قيام أجهزة التفتيش والمتابعة والمراقبة على مراكز الخدمة بواجباتها بصورة تطمئن إلى حسن أداء الخدمات .

كذلك اقتضى إدخال نظام الحكم المحلى فى البلاد واضطلاعه بمسئوليات النهوض بمختلف المرافق فى المحافظات تخويله السلطات الكافية لمواجهة مسئولياته مواجهة كاملة ، ومن بين ذلك مرفق الائتمان الذى يعتبر وسيلة النهوض بالإنتاج الزراعى ، وترى المحافظات أن يدار هذا المرفق إدارة مستقلة تتمشى مع ظروف المحافظة وتوجيهه توجيهاً يساعد على الاستجابة إلى رغبات الزراع ومواجهة احتياجاتهم الزراعية لتحقيق اكبر قدر ممكن من الفائدة لهم وللانتاج الزراعى .

لذلك اتجه التفكير إلى إنشاء بنوك مستقلة للتسليف الزراعى والتعاونى بالمحافظات يعهد إليها بأعمال الائتمان فى المحافظة ورسم السياسة الكفيلة

---

(١) يرجع إلى المذكرة التفسيرية للقانون رقم ١٠٥ لسنة ١٩٦٤ ، بشأن إنشاء المؤسسة المصرية العامة للائتمان الزراعى والتعاونى والبنوك التابعة لها فى المحافظات . وكذلك إلى القانون الصادر فى ٢١ مارس سنة ١٩٦٤ .

بتحقيق الأغراض المرجوة وذلك فى حدود السياسة العامة للدولة على أن تكون هذه البنوك تابعة لبنك رئيسى فى شكل مؤسسة عامة تتولى تخطيط سياسة الائتمان الزراعى والتعاونى فى الجمهورية طبقاً لتوجيهات الحكومة وإرشاداتها ويعهد إليها فى نفس الوقت بتوفير التمويل اللازم لهذه البنوك وتقديم المواد العينية اللازمة للزراعة .

وتنفيذاً لذلك صدر قانون بإنشاء مؤسسة عامة للائتمان الزراعى والتعاونى وبنوك مستقلة فى المحافظات تضمنت مواده بيان الأوضاع الخاصة بتكوين هذه البنوك ورأس مالها وإداراتها كما تناولت بوجه عام إيضاح الخطوط الرئيسية التى تقوم عليها العلاقة المالية بين المؤسسة وبنوك الأقاليم فيما نوضحه على الوجه الآتى :

١ — نصت المادة الأولى على إنشاء مؤسسة عامة للائتمان الزراعى والتعاونى نواتها المركز الرئيسى للبنك الحالى وأوضحت بصورة مجملة أغراضها وهى التخطيط المركزى للسياسة العامة للائتمان الزراعى والتعاونى فى الجمهورية طبقاً لسياسة الدولة وفى إطار المبادىء العامة لها وتوفير مقومات هذا الائتمان من مال ومواد .

٢ — تناولت المادتان الثانية والثالثة النص على تبعية المؤسسة لوزير الزراعة وكيفية تكوين رأس مالها .

٣ — كما تناولت المادة الرابعة كيفية تشكيل مجلس إدارة المؤسسة وقد روعى أن يكون متوفراً فى المجلس العناصر المتصلة بجميع أوجه النشاط فى المؤسسة وهم وكلاء وزارة الزراعة لمعالجة نواحى الزراعة والإنتاج ووزارة

الخزانة والاقتصاد والبنك المركزى المصرى لمعالجة النواحى المالية والتمويل ومشاكل الائتمان المتداخلة بين هذا البنك والبنوك التجارية كما رؤى أيضاً إيجاد عناصر تتوافر فيها الخبرة والكفاية فى شئون الزراعة والتعاون وخاصة فى قطاعى الاستهلاك والإنتاج .

٤ — نصت المادة الخامسة على إنشاء بنوك مستقلة فى المحافظات نواتها فروع البنك الحالية ، وأشارت إلى الشكل الذى تكون عليه هذه البنوك وهو شكل شركة مساهمة يتوفر لها معنى الاستقلال الحقيقى فى العمل ويكون لها الشخصية الاعتبارية التى يتطلبها هذا الاستقلال — كما أشارت المادة إلى مقر الشركة ومنطقة عملها وتناولت بيان العلاقة بينها وبين التوكيلات الحالية والشون والمخازن الخاصة ببنك التسليف الزراعى والتعاونى ، واستثنت المادة الفروع التى تزاول بصفة أساسية نشاطاً تموينياً وهى فروع القاهرة والاسكندرية ومحافظات الصحراء نظراً لأن نشاطها الائتمانى محدود لا يستدعى مثل هذا التنظيم — لذلك ستظل فروعاً للبنك المركزى كل منها يزاول نشاطه الحالى لحساب المؤسسة . وواضح من نص هذه المادة أن فروع البنك الحالية الموجودة فى عواصم المركز ستلغى وتضم إلى بنك المحافظة .

٥ — وأشارت المادة السادسة إلى الأغراض التى أنشئت من أجلها هذه البنوك وهى القيام بعمليات الائتمان فى المحافظات على أساس السياسة التى ترسمها مجالس إدارتها طبقاً لما تتطلبه احتياجات الائتمان وظروف الزراعة فى المحافظة على ألا تخرج هذه السياسة عن إطار التخطيط المركزى الذى تضعه

المؤسسة العامة للائتمان الزراعى والتعاونى وألا يتعدى حجم عمليات الائتمان الذى يقدمه بنك المحافظة الاعتماد المقرر له .

ويستفاد من نص هذه المادة أنه سيقرر لبنك المحافظة قدر من الائتمان لا يجوز أن يتعداه وأنه لن يكون مقيداً بالتعليمات المقررة حالياً للتسليف من حيث فئات السلف وللشروط الموضوعية لها وضماناتها ومواعيد صرفها ولكنه سيكون فى نفس الوقت مقيداً بالاعتماد المقرر له كما سيكون مسئولا عن استمرار نشاط الائتمان فى المحافظة وانتظامه مما يحتم بداهة أن تكون ممارسة هذه السلطات بدقة وحذر حتى لا يتعثر هذا النشاط مستقبلا أو يصاب بضعف أو تصدع .

٦ — ونصت المادة السابعة على أن يحول إلى بنوك المحافظات بعض الأصول والخصوم الحالية لبنك التسليف الزراعى والتعاونى وهى التى تخص هذه المحافظات ، والمقصود بالأصول هو أرصدة القروض المستحقة على الحائزين فى المحافظة وكذلك المنشآت المملوكة حالياً للبنك داخل المحافظة والتى تخدم أغراض هذه المحافظة فقط كمبنى الفرع ومخازن الأسمدة والشون التى يقتصر نشاطها على خدمة زراع المحافظة ، أما المنشآت التى تخدم أكثر من محافظة كمستودعات الأسمدة الكبرى فهذه تظل مملوكة للبنك المركزى والمقصود بالخصوم هو الحسابات الجارية الدائنة للجمعيات التعاونية الموجودة فى دائرة المحافظة .

٧ — وأشارت المادة الثامنة إلى رؤوس الأموال التى ستتكون بها بنوك المحافظات ومقدارها فحددتها بقيمة ما سيحول إليها من أصول ثابتة طبقاً لما ورد ذكره فى المادة السابعة مضافاً إلى ذلك مبلغ من المال تقدمه المؤسسة

بصفة مساهمة فى هذه البنوك ويكون تقدير هذا المبلغ على أساس احتياجات التشغيل والإدارة فى البنك خلال العام ، أما الأصول المتداولة كالقروض المستحقة لبنك المحافظة والبضائع التى تكون موجودة فى مخازنه عند التحويل فلا تدخل فى حساب المساهمة وإنما تدخل فى الحساب الجارى للمؤسسة طرف هذا البنك .

٨ — أما المادة التاسعة فقد نصت على قيام المؤسسة بتقديم التمويل اللازم لبنوك المحافظات نقداً وعيناً — ومن المفروض أن تقوم بنوك المحافظات بسداد هذا التمويل إلى المؤسسة فى نهاية العام عند انتهاء مواسم التحصيل من واقع متحصلاتها من الزراع وبذلك يمكن الاطمئنان إلى سلامة العمل فى هذه البنوك .

٩ — وأشارت المادة العاشرة إلى كيفية المحاسبة على التمويل الوارد ذكره فى المادة السابعة ففضت بأن توزع الفوائد التى تؤديها المؤسسة إلى مصادر تمويلها نظير حصولها على المال اللازم لإدارة النشاط الائتمانى وتوفير مستلزمات الإنتاج العينية لجميع بنوك المحافظات على هذه البنوك كل بنسبة ما حصل عليه من تمويل على أن يكون ذلك بنفس سعر الفائدة التى تدفعها المؤسسة .

كما نصت هذه المادة أيضاً على أن العمولة التى تحصل عليها المؤسسة عن عمليات التقاوى والأسمدة والمبيدات يدفع جزء منها إلى كل من بنوك المحافظات بنسبة يتفق عليها بين الطرفين كل سنة على أساس الكميات التى

يتسلمها بنك المحافظة — وقد رؤى إعادة النظر فى هذه النسبة كل سنة على ضوء الأعباء الفعلية لكل جهة .

١٠ — ونصت المادة الحادية عشر على استحقاق بنوك المحافظات لجزء من العمولة التى تحصل عليها المؤسسة عن العمليات التموينية التى تقوم بها لحساب الحكومة أو شركات القطاع العام نظير معاونة شون هذه البنوك فى الأقاليم فى هذه العمليات .

ويفهم من ذلك أن العمليات التموينية ستظل مسندة إلى المؤسسة لصعوبة تجزئتها ولإمكان إجراء المحاسبة مع وزارة التموين أو الشركات التى تشترى لحسابها المحاصيل .

١١ — ونصت المادة الثانية عشر على كيفية تكوين مجالس إدارات هذه البنوك وروعى فى التكوين أن يكون شاملا لجميع العناصر التى يلزم توفرها لصالح العمل إما لدواعى تأمين الرقابة أو لدواعى التوجيه والمتابعة من ناحية الجهات المختصة وصاحبة المصلحة .

٢ — وقضت المادة الثالثة عشر بإبلاغ قرارات مجلس إدارة هذه البنوك إلى المؤسسة لمراقبتها والتأكد من سلامتها ومن عدم تجاوزها لحدود التخطيط العام .

١٣ — ونصت المادة الرابعة عشر على الاحتفاظ للمؤسسة والبنوك التابعة لها بنفس الحقوق والامتيازات المقررة حالياً لبنك التسليف الزراعى والتعاونى باعتبارها من مستلزمات تأمين النشاط الائتمانى الذى يباشره البنك .

الودائع كمصدر من مصادر التمويل الخارجي

خول القانون التعاوني الجمعيات التعاونية على اختلاف أنواعها حق قبول الودائع وفقاً لقواعد ينص عليها في نظامها الداخلي ، ولا يجوز لهذه الجمعيات التصرف في هذه الودائع إذا كانت تحت الطلب أو كانت لأجل لا يتعدى شهراً. أما ما عدا ذلك من الودائع فلها أن توظفها في الحدود التي تبينها اللائحة التنفيذية من حيث مراعاة قدرتها على إجابة طلبات سحب الودائع(١) .

وينص النظام الداخلي للجمعيات التعاونية للاستهلاك على أن تقبل هـذه الجمعيات الودائع من الأعضاء أو غير الأعضاء ، ومن الأشخاص الاعتبارية العامة أو الخاصة التي لا ترمي إلى الكسب ولها أن توظف الودائع لأجل يتعدى الشهر . ولكن مع مراعاة ما يلي(٢) :

(ا) أن يتم توظيفها في حدود ٧٠ ٪ من قيمتها .

(ب) أن تستعمل في أغراض لا تجاوز موعد استحقاقها .

كذلك نص القانون(٣) النظامي على أن يكون سعر الفائدة على ودائع غير الأعضاء أقل من سعر الفائدة للأعضاء .

---

(١) المادة رقم ١٩ من القانون رقم ٣١٧ لسنة ١٩٥٦ .

(٢) المادة رقم ٦ من النظام الداخلي للجمعيات التعاونية للاستهلاك — وذلك تطبيقاً للمادة رقم ٤ من القرار الوزاري رقم ٧٣ باللائحة التنفيذية للقانون رقم ٣١٧ لسنة ١٩٥٦ الخاص بالجمعيات التعاونية .

(٣) الفقرة ب من المادة رقم ٨ من القانون النظامي النموذجي للجمعيات التعاونية للاستهلاك .

وتعتبر هـــذه الودائع مصدراً من مصادر التمويل للجمعيات ، وهى إلى ذلك بالنسبة للأعضـــاء وسيلة من وسائل ارتباطهم بجمعياتهم وزيادة اهتمامهم بها . لذلك يجب على الجمعيات التعاونية أن لا تدخر وسعاً فى العمل على جذب أعضائها لإيداع مدخراتهم بها ، ولـكن جمعياتنا التعاونية بوضعها الراهن لا تستطيع أن تصل إلى هـــذه المرحلة إلا إذا أعيد تنظيمها على أساس يولد فى نفوس الأعضـــاء عامل الثقة بها ، فإن هذا العامل هو الذى يجعلهم يقبلون عن طيب خاطر إيداع مدخراتهم بها ، وبخاصة أن الذين يغذون الجمعية بهذه المدخرات هم صغار المدخرين .

وإنى لآمل أن يحذو المشرع التعاونى فى الجمهورية العربية المتحدة حذو المشرع الإنجليزى ؛ فإن القانون الذى ينظم[1] الجمعيات التعاونية فى إنجلترا يسمح لها بقبول إيداعات لا تزيد عن عشرة شلنات فى كل مدة ، بحيث لا يزيد مجموع إيداعات الشخص الواحد عن عشرين جنيهاً[2] ، فإذا انتهت الجمعية إلى التصفية كان أول ما ترده من الأموال لمستحقيها هو أموال المودعين والمقرضين كاملة غير منقوصة ، ويطلق على هذه الأبواب التى تفتحها الجمعيات لقبول هذه الإيداعات إسم « بنوك المدخرات الصغيرة Banks for Small Savings » وكثيراً ما تـكون هذه الإيداعات قابلة للسحب بعد إخطار الجمعية بيومين . وقبل ميعاد سحبها .

وللجمعيات أن تقبل ودائع لفترة محددة Deposits with fixed term

---

(١) Industrial and Provindent Societies Act. 1893 and the Indnstrial and Provindent societies (Amendment) Act 1913.

(٢) F. Hall المرجع السابق ص ٦٨ .

بل إنها تفضل مثل هذا النوع من الإيداع ، لأنه يمنحها فترة معينة تمكنها من أن تستثمر قيمة هذه الإيداعات فى أوجه نشاطها المختلفة وهى مطمئنة إلى أنها لن تسحب فى فترات غير مناسبة لأن الجمعيات فى مثل هذه الأحوال تراعى جيداً مواعيد الوفاء .

وهكذا يتبين مما سبق من الحديث عن مصادر التمويل الداخلية أو الخارجية فى التنظيمات التعاونية أنه إذا لم يتحقق للجمعيات الاكتفاء الذاتى من التمويل ، فإنها تلجأ إلى المصادر الخارجية لتمدها بالمال الكافى الذى يزيد من رأس مالها العامل ، ويساعد على دوران أموالها حتى يتيسر لها أن ترفع مستوى خدماتها بالقدر الذى يمكنها من أن تحتفظ بولاء أعضائها ، والصمود أمام تيار منافسة المنشآت المماثلة ، كما هو الحال فى الجمعيات التعاونية بالخارج .

وإذا كانت الجمعيات التعاونية فى مصر بصفة خاصة لا تعتمد إلا على مصادر التمويل الداخلى رغم ضآلة ما يكتتب العضو به فى رأس المال ، فإن الأمر على خلاف ذلك فيما يتعلق بمثيلاتها فى الخارج ، فإنها تعتمد على جميع مصادر التمويل لتوفير المال اللازم لها[1] .

ونحن نعتقد أنه لا يمكن أن نصل إلى ما وصلت إليه الجمعيات التعاونية فى الخارج إلا بإعادة تنظيم جمعياتنا التعاونية ، ولا بد مع ذلك أن تعمل الدولة على تدعيم الأجهزة الفنية التى يوكل إليها أمر المشاركة فى رؤوس أموال

(١) نرجو لمعرفة مدى اعتماد الحركة التعاونية فى بريطانيا مثلا على جميع مصادر التمويل الرجوع إلى الإحصائيات التى ينشرها [illegible] د التعاونى البريطانى فى مجلته الشهرية للسنوات المتعاقبة ١٩٦٣ ، ١٩٦٤ ، ١٩٦٥ ، واسم هذه المجلة A Review of Cooperative statistice for the Years Included. Cooperative Union, Manchester.

هذه الجمعيات ، وتوفير الخبرات والكفايات اللازمة للنهوض بها . ولا بأس من أن تدخل الدولة فى هذه المرحلة الانتقالية شريكة أو ممولة لهذه الأجهزة ، لكى تصل بهذه الجمعيات إلى المستوى اللائق بها فى مجتمعنا الحديث . وعندئذ تستطيع أن تترك مقاليد الحركة بيد أصحابها بعد أن تسترد نصيبها وبعد أن تكون قد اطمأنت إلى أن الحركة قد قويت واشتد ساعدها وأصبحت تستطيع أن تحقق أهدافها منفردة ، والأجهزة التى نعنيها هى المؤسسات التعاونية العامة .

وإذا كانت الدولة تدخل الآن شريكة أو ممولة فى المؤسسات التعاونية العامة فهى لا تقوم بشيء بعيد عن تبعاتها ، فإنها تنفق فعلا الآلاف بل الملايين من الجنيهات للوصول إلى ما تهدف إليه الحركة التعاونية الاستهلاكية مثلا من رفع المستوى الاقتصادى والاجتماعى للغالبية العظمى من طبقات هذا الشعب ، فنجاح التعاون من الدعائم التى تقوم عليها نجاح أهدافها فى رفع المستوى الاقتصادى والاجتماعى لغالبية الشعب والمعتقد أن الدولة تتجه نحو المتخصصين للارتفاع بمستوى الكفاية فى مختلف القطاعات ، ومن ثم نأمل أيضاً أن تسير فى هذا الاتجاه فيما يتعلق بالنهوض بالجمعيات التعاونية .

وليكن مفهوماً « أن معظم التعاونيين يريدون بديلا عن النظام الرأسمالى[1] وهم مؤمنون بأن النظام التعاونى هو خير هذه النظم وهم من حيث هم مستهلكون يعرفون جيداً أن عليهم لمحاربة الاحتكار أن يتعاونوا مع الحكومة ويعملوا معها فى هذا المجال » .

---

(١) Cooperatives, The British Achievement, Paul Green-Harper and Brothers, Publishers, New York, 1855, p. 34

وخلاصة القول أن من الأمور الهامة التي ينبغي على الجمعيات التعاونية الزراعية أن توليها عظيم عنايتها ، موضوع « التمويل » إذ يجب عليها ان تعد لنفسها خطة تمويلية سليمة ، تتضمن وسائل توفير القدر الكافي من راس المال اللازم لها في مزاولة مختلف أوجه نشاطها بحيث يمكنها توفير مختلف احتياجات أعضائها مستهدفة من وراء ذلك رفع الإنتاجية ، وعليها أن تضع في المكان الأول من الاعتبار عند مزاولة نشاطها احتمالات التوسع ، وما قد يطرأ عليها من ظروف تضطرها إلى بذل نفقات غير متوقعة ، وقد تبين من دراسات كثيرة ان عدم كفاية رأس المال كثيراً ما يؤدى إلى فشل[1] الجمعيات .

ويرى البعض أن من أهم العوامل التي تؤدى إلى فشل المشروعات البدأ برأس مال غير كاف ، فقد تحتاج بعض المشروعات في السنة الأولى إلى بعض الأموال النقدية لمواجهة النفقات غير المتوقعة ، وبعض المنظمين لا يحسنون تقدير جميع مصروفاتهم بدقة وعناية ، فيكون من نتائج ذلك أن يجدوا رأسمالها قد نفد تماماً قبل استكمال المشروع[2] .

ثم أن المال في الجمعيات التعاونية هو سبيلها إلى تحقيق أهدافها الاقتصادية والاجتماعية ، فإذا توافر لها منه القدر الكافي ، تم تكوينها على صورة لائقة ، وأمكنها عن طريق حسن التنظيم والإدارة والاستخدام الأمثل للأموال أن

---

(١) نرجو التكرم بالرجوع إلى مؤلفنا « أصول التنظيم والإدارة » المبدأ الثامن المقترح ، وقد أوضحنا فيه كثيراً من الدراسات التي تؤكد أن عدم كفاية رأس المال أدت إلى توقف الجمعيات وبالتالي فشلها .

(٢) نرجو الرجوع إلى المجموعة التي يصدرها القسم التجاري بحكومة الولايات المتحدة ، المجموعة رقم ١٩ صفحة رقم ١١٤ .

تحقق فائضاً يساعدها على تدعيم مركزها ، كما تتمكن عن طريق هذا الفائض أيضاً من تحسين الحالة الاقتصادية والاجتماعية للقوى العاملة التى تعمل بها ، خاصة وأن الحركة التعاونية هنا فى مصر تستهدف الاعتماد الكامل على نفسها اسوة بالحركات التعاونية فى العالم أجمع ، وأنه إذا كانت الدولة تتحمل عن التعاونيات كثيراً من الأعباء الآن ، فهناك أمل كبير يراود التعاونيين أن هذه الإعانات تعتبر مؤقتة ، وأنه مع تطور التعاونيات ونموها وتوافر الكفاءات الفنية والإدارية بها ، ستستطيع أن تحقق من الفائض ما يمكنها من أن تتولى جميع أمورها فى اطار الخطة العامة للدولة .

ولهذا يجب على الجمعيات التعاونية أن تعد لنفسها خطة تمويلية ناجحة ، والخطة التمويلية الناجحة هى التى تتميز بالسهولة والوضوح ، وتمد بصرها إلى ما بعد احتياجات الجمعية الوقتية ، فتضع لها فى حسابها ما يلائمه من الاعتبار والتقدير ، فإن أهم ما يجب أن تتضمنه هو التنبؤ . . أما التمويل الذى يعتمد على التجربة التى قد تخطىء أو تصيب ، فأنه يعنى أحد أمرين — أما الإسراف أو تعرض الجمعية للخطر .

المبحث الثالث

مشكلة الرقابة والمحاسبة وحسابات الزراع

مشكلة الرقابة والمحاسبة وحسابات الزراع

مرت المراجعة الحسابية والرقابة المالية على الجمعيات التعاونية الزراعية بعدة تطورات نذكرها فيما يلى[1] :

أولا — دور الاتحادات التعاونية والمحاسبين القانونيين :

منح القانون رقم ٣١٧ لسنة ١٩٥٦ الإتحادات التعاونية إختصاصات فى إرشاد الجمعيات التعاونية المنتمية إليها إدارة أعمالها ومراجعة حساباتها والتفتيش على أعمالها وتعيين المشرفين والمنظمين لهذه الأعمال .

وتنفيذاً لهذه الإختصاصات عينت الإتحادات التعاونية من قبلها مراجعين ومنظمين لمراجعة حسابات الجمعيات التعاونية . وكان المفروض أن تقتصر مهمة هؤلاء المراجعين على مراجعة القيود الدفترية على المستندات ، إلا أنه نظراً لأن كتبة الجمعيات فى ذلك الوقت كان معظمهم غير ملم بالقواعد الحسابية السليمة مما اضطر مراجعو الإتحادات إلى إجراء القيوء بالدفاتر . ومع الجهد الذى بذله هؤلاء المراجعون إلا أنهم لم يتمكنوا من القيام بهذه المهمة أولا بأول وبانتظام وذلك نظراً لقلة عددهم وعدم وجود الإمكانيات المتاحة لدى الجمعيات التى

---

(١) عقدت لجنة المراجعة والمحاسبة المنبثقة عن المجلس الأعلى للتعاون التى نتشرف بعضويتها ، عدة اجتماعات ، وكانت المناقشات فرصة للتعبير عن وجهات النظر المختلفة ، ومن هذه الاراء المذكرة التى نعرضها الآن ، تقدمت بها المؤسسة العامة للائتمان الزراعى والتعاونى بخصوص تطور المراجعة الحسابية والرقابة المالية على الجمعيات التعاونية الزراعية والخطوات التى اتخذتها مؤسسة الائتمان لعلاج العيوب التى أدت إلى عدم انتظام الأعمال وحسابات الزراع .

تساعدهم على القيام بمهمتهم على الوجه الأكمل ، فكانت القيود الدفترية لاتتم إلا على فترة أو فترتين طوال السنة .

كما جعل القانون من إختصاص الجمعية العمومية تعيين المراجعين لإعتماد الميزانيات والتصديق عليها على أن يكونوا من بين المحاسبين أو مساعدى المحاسبين المقيدين بالجدول وذلك مسايرة من المشرع لمقتضى تنظيم مهنة المحاسبة.

ولقد أقتصرت مهمة هؤلاء المراجعين على تصوير الميزانيات ، والحسابات الختامية من واقع موازين المراجعة التى كانت تقدم إليهم من مراجعى الإتحادات التعاونية ومراجعتها على القيود الدفترية والتصديق عليها .

وترتيبا على ذلك لم تكن الدفاتر تراجع على المستندات التى كانت فى معظم الجمعيات بعض الإيصالات المحفوظة لدى أمناء الصناديق فكانت الميزانيات فى واقع الأمر لاتمثل المركز المالى الحقيقى للجمعيات وكانت معظم أموال الجمعيات على شكل ودائع طرف رؤساء مجالس الجمعيات وأمناء الصناديق والسكرتاريين فقد بلغت هذه العهد سنة ١٩٦٠ مبلغ ٨٧٤٧١٧ جنيها بينما كانت رؤوس أموال الجمعيات فى نفس السنة مبلغ ١٢٤٢٥٢٨ جنيها . وقد تركت هذه الأموال لديهم تتراكم سنة بعد أخرى دون محاسبة وكل مايؤخذ عليهم فى نهاية السنة أيصالات بقيمة مابطرف كل منهم .

ثانيا — دور بنك التسليف الزراعى والتعاونى :

ونظراً لما تبين من أن المراجعين المقيدين بالجدول لم يؤدوا واجباتهم بالكفاية اللازمة فقد أصدر السيد رئيس الجمهورية بمناسبة النظر فى التنظيم الزراعى التعاونى الجديد فى إجتماع سيادته بمجلس الوزراء فى يناير ١٩٦١

توجيها مؤداه أن يعهد إلى جهاز خاص ينشأ فى بنك التسليف الزراعى والتعاونى يباشر مراجعة وإعتماد حسابات الجمعيات التعاونية الزراعية .

وتنفيذا لهذا التوجيه الكريم قام البنك فى أبريل ١٩٦١ بتكوين جهازاً للمراجعة التعاونية مكونا من الأتى :

١ — محاسب تعاونى لكل ٢٠ جمعية

٢ — مراجع تعاونى لكل ٢٠٠ «

٣ — مفتش حسابات لكل محافظتين للأشراف ومتابعة قيام أجهزة المراجعة بواجباتها .

٤ — قسم المراجعة التعاونية بالمركز الرئيسى للبنك لإصدار التعليمات الحسابية المنظمة لإجراء القيود وإستخراج الميزانيات ومراجعتها على أسس محاسبية سليمة — هذا فضلا عن تلقى التقارير من السادة المراجعين والمفتشين للتعرف على مدى حسن سير العمل والوقوف على ملاحظاتهم والعمل على سد الثغرات التى تعترض المراجعة السليمة لحسابات الجمعيات ويعاونه فى القيام باختصاصاته جميع أجهزة فروع البنك المالية والإدارية .

وعندما تسلم البنك مهمته وجد أن المجموعة الدفترية بالجمعيات متباينة وتجرى فيها القيود على غير أساس سليم دون تعليمات موضوعة . وإزاء هذه الحالة بادر بوضع نظام محاسبى سليم مبسط لمسك دفاتر الجمعيات وطبع مجموعة دفترية للقيد فيها فى جميع الجمعيات على نمط واحد بموجب مجموعة مستندية موحدة

كما قام بتصحيح الأوضاع الخاطئة فى الميزانيات السابقة بإجراء قيود التعديل وعمل الإستهلاكات والإحتياطيات اللازمة .

وبدأت أجهزة المراجعة فى تقييم الجمعيات التعاونية على ضوء ميزانيات ١٩٦٠ فكشف عن وجود أخطاء كثيرة فى عمليات القيود الدفترية وفى ترتيب وحفظ المستندات فضلا عن وجود تأخير لبضع سنوات فى مراجعة حسابات كثير من الجمعيات وبالتالى التصديق على هذه الحسابات .

ورغم الصعوبات التى أعترضت الأجهزة فى القيام بمهمتها فقد أمكن لأول مرة منذ قيام للحركة التعاونية إستخراج ميزانيات لجميع الجمعيات التعاونية وبلغ عددها ٤٠١٧ فى سنة ١٩٦١ . كما استخرج ميزانية مجمعة لجمعيات كل محافظة وميزانية مجمعة على مستوى الجمهورية . ولقد جاءت هذه الميزانيات ممثلة للمركز المالى الحقيقى ثم مراجعتها مستنديا للجمعيات . وذلك نتيجة إستناد هذه الميزانيات إلى قيود دفترية . كما قام خلال عام ١٩٦١ بتحصيل مبلغ ٤٩٥٩٠٦ جنيها من العهد والديون التى طرف أعضاء مجالس الإدارة والمبالغ قدرها ٨٧٤٧١٧ جنيها.

وفى نهاية كل سنة مالية كان البنك يضع تقريرا يتضمن الانجازات التى تمت خلال السنة والمعوقات التى اعترضت سير العمل واقتراحاته لازالتها ، كما يتضمن أيضاً تقييماً صحيحاً للمركز التالى للجمعيات بتحليل عناصر الأصول والخصوم .

استمر البنك فى القيام بمهمته أعوام ١٩٦١ ـ ١٩٦٢ ـ ١٩٦٣ ـ ١٩٦٤ .

ثالثا : دور المؤسسة التعاونية الزراعية العامة :

لقد ثار اعتراض على قيام بنك التسليف بمهمة المراجعة الحسابية والرقابة المالية على الجمعيات على أساس أن بنك التسليف يكاد يكون الطرف الأهم فى جميع معاملات الجمعيات التعاونية الزراعية بحيث تعد مستندات هذا التعامل هى موضوع المراجعة التى يتعين أن يتوفر عليها جهاز ، مستقل محايد لا يكون تابعا لجهة تعد طرفا فى المعاملات التى تجرى مراجعتها .

وترتيباً على ذلك وافقت لجنة التنمية الزراعية العليا بجلستها المنعقدة فى ٢٧/٦/١٩٦٤ على اسناد مهمة المراجعة الخارجية للجمعيات التعاونية للمؤسسة الزراعية العامة .

وتنفيذاً لذلك تم نقل ١٨٠ محاسب تعاونى من بنك التسليف إلى المؤسسة التعاونية ليكونوا نواة لجهاز مراجعة الجمعيات . كما تم إنشاء مديريات التعاون بالمحافظات لتكون بمثابة الأجهزة المشرفة والموجهة لأجهزة المراجعة .

وقامت المؤسسة بدورها بعملية المراجعة الخارجية للجمعيات مراجعة دورية سنة ١٩٦٥ واقتصر دورة أجهزة بنوك التسليف على الاشراف وتنفيذ عمليات الائتمان وقيام هـذه الأجهزة أيضاً بالإشراف على إتمام القيود الدفترية طبقا للتعليمات الصادرة فى هذا الشأن والتأكد من صحة هذه القيود بمراجعتها على المستندات .

ولقد كان من نتيجة توزيع مهمة المراجعة والرقابة المالية بين بنك التسليف الزراعى والتعاونى وبين المؤسسة التعاونية الزراعية أن شاعت المسئولية وارتبك العمل بالجمعيات وانتظام القيود الحسابية بالدفاتر للأسباب الآتية .

١ — نقص الأجهزة سواء بالبنوك أو مديريات التعاون وذلك بسبب نقل مساعدى المراجعين من البنوك إلى المؤسسة الزراعية وهم عصب أجهزة المراجعة .

٢ — لم تتوفر لدى مديريات التعاون بالمحافظات الأجهزة المالية الكافية للاشراف على مساعدى المراجعين وتوجيههم .

٣ — رغم نقل مساعدى المراجعين للمؤسسة التعاونية الزراعية إلا أنهم ظلوا ما يقرب عن عام غير مستقرين مما أدى إلى عدم أحكام الرقابة عليهم .

٤ — اتساع نطاق عمل الجمعيات دون استعداد بنوك التسليف الزيادة عدد المشرفين التعاونيين بما يتناسب وحجم العمل والذى أدى إلى إرتباك العمل بالجمعيات إلى حدا ما .

رابعا — مشروع تنظيم الانتاج الزراعى :

بدء فى تنفيذ المشروع كتجربة ابتداء من أول يناير ١٩٦٤ على جمعيات محافظتى بنى سويف وكفر الشيخ تحت الإشراف الإدارى والفنى والمالى للجمعية التعاونية للاصلاح الزراعى .

وبداية السنة الزراعية ٦٥/٦٦ أى إبتداء من نوفمبر ١٩٦٥ طبق المشروع على جمعيات سبع محافظات هى : البحيرة — الغربية — القليوبية — المنوفية الجيزة — المنيا — أسوان تحت الإشراف الإدارى والفنى والمالى لوزارة الزراعة .

ورغم أن المشروع ركز العمليات الإئتمانية والحسابية فى ١٣٢٢ جمعية أم بدلا من ٢٢٢٨ جمعية محلية واتاح لكل جمعية أم جهاز فنيا وحسابيا متكاملا من حيث العدد والنوع مكونا من :

١ — مشرف زراعى　　　　٢ — مدير جمعية

٣ — كاتب جمعية　　　　٤ — أمين مخزن

٥ — مراجع بكالوريوس تجاره لكل خمس جمعيات .

إلا أن هذه الأجهزة لم تتمكن من القيام بمسئولياتها نحو انتظام القيود بالدفاتر وأحكام الرقابة على الجمعيات مما أدى إلى ظهور مشكلة عدم ضبط حسابات الزراع ويرجع ذلك للصعاب بالمعوقات الآتية :

١ — كان من نتيجة اسناد الإشراف المالى على الجمعيات للجمعيات العامة للاصلاح الزراعى ولوزارة الزراعة أن وجه الاهتمام للنواحى الفنية الزراعية لزيادة إنتاجية الأرض دون الإهتمام بالنواحى المالية والحسابية التى افتقرت إلى الأجهزة المتخصصة بمديريات وتفاتيش الزراعة لمتابعة قيام الأجهزة التنفيذية بمسئولياتها وتوجيهها التوجيه السليم وتدريبها على إنجاز العمل على أسس سليمة . فانعدمت المراجعة الداخلية واختفت الرقابة والمتابعة فكثر تغيب أجهزة الجمعيات وقد أدى كل هذا إلى إرتباك العمل وتأخير إنجازه أولا بأول .

٢ — نقص أجهزة الجمعيات من حيث العدد فظلت جمعيات كثيرة شاغرة من الكتبة وأمناء المخازن كما لوحظ أيضاً نقصا فى عدد المراجعين المنوط بهم المراجعة الداخلية .

٣ — كان لقصور أجهزة المتابعة المتخصصة أن ضعفت الرقابة على مديرى الجمعيات وأمناء المخازن مما تسبب عنه حدوث عجوزات كثيرة سواء فى عهد الخزن او عهد المخازن من أسمدة وتقاوى ومبيدات . كما أن ضعف الرقابة أدى أيضاً إلى صدور تصرفات مالية غير سليمة من هذه الأجهزة .

٤ — عدم دراية الأجهزة بالعمل المسند إليهم نظراً لأنهم تسلموا عملهم بعد تخرجهم مباشرة من كلياتهم ومدارسهم دون تدريب .

٥ — النظام المحاسبي الموضوع بمجموعته الدفترية لم يكن من البساطة ليتمكن معه كاتب الجمعية من القيام بإجراء القيود بجميع الدفاتر إذ تميز هذا النظام بكثرة الدفاتر المساعدة مما أدى إلى إهمال القيد بها .

دور مؤسسة الائتمان فى ظل مشروع تنظيم الانتاج الزراعى :

على أثر تطبيق مشروع التنظيم على جمعيات المحافظات السبع قرر السيد نائب رئيس الوزراء للزراعة والرى اسناد مهام المراجعة الخارجية للجمعيات التعاونية بمحافظات التنظيم التسع ولجمعيات منتفعى الاصلاح الزراعى إلى مؤسسة الائتمان على أن تكون هذه المراجعة دورية ونتيجة لها تقدم تقاريرها إلى الجهات المختصة .

وتنفيذاً لهذا القرار أعادت المؤسسة تكوين أجهزة المراجعة بجميع مستوياتها للقيام بالمراجعة الخارجية بمحافظات التنظيم التسع وللقيام بالمراجعة الداخلية بمحافظات خارج التنظيم ويتكون هذا الجهاز من .

١ — محاسب تعاونى لكل عشر جمعيات .

٢ — مراجع تعاونى على مستوى المركز بحد أقصى ٣٠ جمعية .

٣ — مراجع تعاونى على مستوى المحافظة .

٤ — مفتش مراجعة تعاونية لكل محافظتين على الأكثر .

٥ — قسم المراجعة التعاونية بالمؤسسة ليقوم بإصدار التعليمات المنظمة لتنفيذ سياسة الائتمان والمراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية وليكن حلقة الاتصال بين البنوك وبين الجهات المعنية يرفع إليها التقارير بملاحظات المراجعة لتكون على بينة بسير العمل وتعمل على سد الثغرات التى تتكشف أولا بأول .

ورغم أن أجهزة المراجعة بالبنوك لم تكتمل إلا فى منتصف عام ١٩٦٦ إلا أن هذه الأجهزة قد قامت بواجبها[١] خير قيام وكشفت عن أوجه النقص التى كانت بالجمعيات ورفعت تقاريرها إلى الجهات المعنية التى بدأت تهتم بالأمر وصدرت عدة قرارات بتأليف عدة لجان لدراسة الموقف واتخاذ الخطوات الإيجابية لاستقرار أوضاع الجمعيات بما يطمئن الفلاح على سلامة معاملاته مع الجمعية .

ولقد كان من نتيجة تنفيذ مشروع تنظيم الإنتاج الزراعى على تسع محافظات فقط أن تعددت جهات الإشراف الإدارى والمالى والفنى على الجمعيات

---

(١) نوجه النظر إلى أن هذا الحكم صادر عن بنوك مؤسسة الائتمان فى ضوء الظروف المحيطة بعملهم ، وفى حدود الامكانيات المتاحه لهم .

التعاونية على مستوى الجمهورية مما كان له الأثر فى عدم انتظام الشئون المالية والمحاسبية والائتمان بالجمعيات — ونوضح فيما يلى الهيئات المشرفة واختصاص كل منها :

١ — بنوك التسليف وتختص بالإشراف على العمليات الائتمانية والمراجعة الداخلية . والحسابية بالجمعيات خارج محافظات التنظيم وبالمراجعة الخارجية لجمعيات محافظات التنظيم التسع .

٢ — المؤسسة التعاونية الزراعية وتختص بالإشراف الإدارى والمراجعة الخارجية بالجمعيات خارج محافظات التنظيم .

٣ — الجمعية العامة للاصلاح الزراعى تختص بالإشراف الإدارى والفنى والمالى بجمعيات محافظتى بنى سويف وكفر الشيخ .

٤ — وزارة الزراعة تختص بالإشراف الفنى والإدارى والمالى بجمعيات محافظات التنظيم السبع وبالإشراف الفنى وبعض الإشراف الإدارى على جمعيات محافظات خارج التنظيم .

توحيد الإشراف المالى والحسابى على الجمعيات :

استمر الوضع على هذا الحال وكل هيئة متمسكة بمسئولياتها تجاه الجمعيات التعاونية ولذلك لم تأت المحاولات الجادة الكثيرة التى بذلت لتصحيح الأوضاع بالنتائج المرجوة إلى أن أصدر السيد وزير الزراعة قراره بإسناد العمليات الائتمانية والحسابية والمراجعة الداخلية بالجمعيات التعاونية على مستوى الجمهورية

إلى مؤسسة الائتمان وبنوكها وبذلك وضع حداً لتعدد الهيئات المشرفة على تنفيذ السياسة الائتمانية والعمليات الحسابية بالجمعيات .

كما اتخذ سيادته أيضاً قراراً بتطبيق بنوك القرى كتجربة على جمعيات محافظة القليوبية واعتبار بنك القرية جهاز الجمعية المصرفى يرأسه مدير من قبل بنك التسليف ويديره مجلس إدارة من المدير والمشرف الزراعى ورئيس مجلس إدارة الجمعية التعاونية .

الخطوات التنفيذية التى اتخذتها المؤسسة :

لتنفيذ قرار السيد الوزير أتخذت المؤسسة خطوات إيجابية لعلاج العيوب التى تكشفت لها والتى أظهرتها أجهزة المتابعة والرقابة والتى أدت إلى ارتباك حسابات الأعضاء وعدم ضبطها وفيما يلى توضح تلك الخطوات :

١ — النظام المحاسبى والمجموعة الدفترية :

من الأمور التى أسهمت فى ارتباك حسابات الجمعيات التعاونية وخصوصا حسابات الزراع كثرة الدفاتر والسجلات وتعقيدها مما أدى إلى أهمال القيد بها ونتيجة لذلك فان أول ما اتجهت إليه المؤسسة هو تبسيط الدفاتر والسجلات وخصوصا فيشة حساب المزارع بحيث تتلاءم وكفاءة كاتب الجمعية فيمكنه أجراء القيود فى سهولة ويسر وبانتظام .

وبناء على توجيهات السيد وزير الزراعة قامت المؤسسة بدراسة النظام المحاسبى بمجموعته الدفترية وخصوصا فيشة حساب المزارع مع السيد / محمد على

سليمان المحاسب القانونى فأقرها جميعها فيما عدا بعض تغييرات طفيفة تناولت دفتر المخزن وتتكون المجموعة الدفترية والمستندية من الآتى :

الدفاتر :

١ — دفتر الخزينة
٢ — دفتر اليومية والأستاذ
٣ — دفتر الأستاذ المساعد
٤ — دفتر المخزن
٥ — فيشة المزارع .

السجلات :

١ — سجل مستلزمات الإنتاج
٢ — سجل العضوية ورأس المال
٣ — سجل الأصول الثابتة والمتداولة .

المستندات :

١ — كشوف صرف السلف النقدية
٢ — كشوف صرف السلف العينية
٣ — ايصالات استلام نقدية
٤ — ايصال صرف نقدية
٥ — أمر تشغيل الآلات .

وربما يظن لأول وهلة أن هذه الدفاتر والسجلات والمستندات كثيرة ويمكن الاستغناء عن الكثير منها ، لكن عند وضع النظام المحاسبى كان الهدف الأول هو التقليل من الدفاتر والمستندات ما أمكن ولم تتمكن من الوصول بالدفاتر والسجلات والمستندات إلى أقل من ذلك إذ يعتبر كل منها ضرورة لأزمة لتسجيل حركة أنشطة الجمعية المختلفة على أسس محاسبية حتى تأتى ميزانية الجمعية فى نهاية سنتها المالية ممثلة للمركز المالى الحقيقى للجمعية .

البطاقة الزراعية

لما للبطاقة الزراعية من أهمية فى اطمئنان المزارع لصحة معاملاته وليكون عن طريقها على بينة بالسلف التى استلمها والمبالغ التى دفعها أو خصصت من أثمان محاصيلة المسوقة سدادا لهذه السلف — ونظرا لما قد وضح من كثرة بيانات البطاقة المستعملة حاليا وصعوبة اثبات المعاملات فيها مما يتعذر على الفلاح التعرف على حركة معاملاته ورصيد حسابه .

لذلك اهتمت الجهات المعنية بالأمر ورأت ضرورة تبسيط البطاقة الزراعية وشكلت لجنة لوضع نموذج للبطاقة المبسطة — وقد تم ذلك واعتمدت البطاقة بعد إقرارها من لجنة التنمية الزراعية بمجلس الأمة .

كما أصدرت الموسسة تعليماتها بضرورة اثبات مستلزمات الإنتاج ببطاقة المزارع فور استلامه وترتيبا على ذلك لا تصرف هذه المستلزمات إلا بموجب البطاقة . كما تم الاتفاق على ضرورة مراجعة البطاقة ومطابقتها على فيشة المزارع ثلاث مرات سنويا .

٢ — إستكمال أجهزة الجمعيات الحسابية وتحديد إختصاصاتها :

لاشك أن النقص فى الأجهزة من حيث الكفاية والعدد كان من الأسباب الرئيسية التى أدت إلى ارتباك حسابات الجمعيات التعاونية ، لذلك فإن المؤسسة بعد دراسة مستويات الجمعيات من حيث حجم العمل وعلى ضوء النتائج التى توصلت إليها اللجان قررت إستكمال قوة كتبة الجمعيات وأمناء المخازن على الأسس الآتية :

١ — يخصص كاتب لعمليات الخزينة بالإضافة إلى قيامة بخدمة ٧٥٠ حائز وما يزيد عن ذلك فيخصص لكل ١٠٠٠ حائز كاتب .

٢ — أمين مخزن لكل جمعية أم وأمين مساعد للجمعية الفرعية إذا ما كنت المسافة بينها وبين الجمعية لأم خمسة كيلو مترات فأكثر .

٣ — مشرف تعاونى لكل جمعية أم للقيام بالإشراف على العمليات الإئتمانية والحسابية ومتابعة ومراقبة الكتبة وأمناء المخازن .

أما بنوك القرى فقد خصص صراف لأعمال الخزينة بالإضافة إلى الكتبة طبقاً لعدد الحائزين .

وفيما يختص باختصاصات أجهزة الجمعية فقد تألفت لجنة من وزارة الزراعة ومؤسسة الائتمان والمؤسسة التعاونية الزراعية وحددت هذه اللجنة إختصاصات الأجهزة الحسابية وإختصاصات الأجهزة الفنية بحيث يؤدى كل جهاز عمله فى حدودها دون تضارب أو تداخل مع تعاون الجهازين فى رفع مستوى الخدمة للفلاح.

٣ — إستكمال أجهزة الأشراف والمتابعة :

إهتمت المؤسسة باستكمال أجهزة الرقابة والمتابعة لتتمكن من القيام بمهام المراجعة الداخلية لتطمئن إلى سلامة تصرفات الأجهزة التنفيذية وإتمام أستيفاء الدفاتر والتأكد من صحة القيود وخصوصاً بفيشات الزراع وبطاقاتهم .

لهذا إتخذت الخطوات لاستكمال أجهزة المراجعة على مستويات الجمعية والمركز والمحافظة على الأسس الآتية :

— محاسب تعاونى لكل خمس جمعيات .

— مراجع تعاونى لكل مركز بحد أقصى ٣٠ جمعية .

— مراجع تعاونى (أ) لكل محافظة بحد أقصى خمس مراكز

— مفتش مقيم لكل محافظة يكون من إختصاصه متابعة أجهزة المراجعة بجميع مستوياتها وتوجيها التوجيه السليم وتدريبها . وعليه أيضاً أن يوافى المؤسسة بتقرير شهرى يتضمن ملاحظاته عن سير العمل وما أدته أجهزة الرقابة والمتابعة من أعمال سواء فى المراجعة أو نحو تصويب الأخطاء التى تكشف لها .

وعن طريق هذه التقارير يمكن للمؤسسة أن ترفع تقاريرها للجهات المعنية لتكون على بينة بسير العمل بالجمعيات ومدى إنتظامه وصدى ذلك فى الرأى العام بايضاح عدد وأنواع الشكاوى التى قدمت للبنوك وفروعها ونتيجة فحصها.

وأننا نأمل باستكمال هذه الخطوات الإيجابية أن ينتظم العمل وتستقر أوضاع الجمعيات بما يطمئن الفلاح على سلامة معاملاته مع الجمعية ولقد تعهدت المؤسسة أمام لجنة التنمية الزراعية بمجلس الأمة أن تنتهى للبنوك وأجهزتها بالجمعيات من ضبط حسابات الزراع مقطوعة حتى ١٩٦٧/١٢/٣١ فى ميعاد أقصاه نهاية إبريل ١٩٦٨ مع إرسال كشف حساب لكل مزارع بمعاملاته للمراجعة والطعن فى صحته لولم يقتنع به .

وقد سارت فعلا جميع البنوك والفروع فى استيفاء القيود ومراجعة حسابات الزراع وقد وصلت إلى نتائج مطمئنة رغم المعوقات الكثيرة التى صادفتها .

المراجعة الخارجية :

نظراً لأنه قد أسند للمؤسسة وبنوكها مهام الإشراف على العمليات الإئتمانية والحسابية والمراجعة الداخلية بالجمعيات التعاونية فإن الأمر يقتضى ضرورة أسناد مهمة المراجعة الخارجية إلى جهاز مستقل كفء للقيام بهذه المهمة التى يجب أن تتم بصفة دورية منتظمة حتى يمكن تلافى الأخطاء نتيجة التنفيذ أولا بأول وبذلك يطمئن الفلاحون إلى سلامة حساباتهم وتعود إليهم الثقة بأجهزة الجمعيات وأجهزة بنوك التسليف إذ أن ذلك من الضروريات لنجاح الإئتمان الزراعى وأرساء قواعده على أسس سليمة .

ولقد قامت المؤسسة وبنوكها بمسئولياتها نحو مراجعة الجمعيات مراجعة خارجية خلال الفترة التى أسندت إليها هذه المهمة وكشفت عن الكثير من المعوقات والعيوب التى اعترضت إنتظام وضبط الحسابات وأبلغتها إلى الجهات المعنية .

وترجو المؤسسة ألا تسند هذه المسئولية إلى المراجعين المقيدين بالجدول إذ قد وضح من التجارب السابقة عدم جدوى مراجعة هؤلاء لحسابات الجمعيات التعاونية إذ تقتصر مهمتهم على مراجعة الميزانيات والتصديق عليها .

وترى المؤسسة أن تسند عملية المراجعة الخارجية للجمعيات التعاونية على مستوى الجمهورية للجهاز المركزى للمحاسبات .

ويمكن القول بأن النظام الأمثل لمراجعة الجمعيات التعاونية الزراعية يجب أن يتم على الأسس الآتية :ـ

أولا — أن تتولى*[1] المؤسسة التعـاونية الزراعية وهى الجهة الإدارية المختصة بالإشراف على الجمعيات التعاونية مهمة المراجعة الخـارجية واعتماد الميزانيات .

وبهذا يمكن توحيد الإشراف الإدارى والرقابة المالية والمراجعة الحسابية فى جهة واحدة .

ثانيا — أن تتم المراجعة بصفة دورية منتظمة وبطريق الجشنى فى حدود معينة بالنسبة لـكل عملية حسب طبيعتها وبذلك يمكن الوقوف أولا بأول على حسن سـير العمل بالجمعيات واكتشاف الأخطاء فى حينها واتخاذ اللازم نحو تصويبها .

ثالثاً — اختيار عناصر مدربة تتوفر فيها الـكفاية والقدرة على القيام بمهام المراجعة .

الضبط الداخلى :

وتأسيساً على قيام المؤسسة وبنوكها بالإشراف على تنفيذ العمليات الائتمانية والحسابية فالجمعيات والتى يقوم بها رئيس حسابات الجمعية كان من الضرورى وضع تنظيم للضبط الداخلى المتكامل للتأكد من حسن سـير العمل وسلامته وللوصول إلى هذا الغرض انشأت بالبنوك أجهزة للضبط الداخلى مـكونة من المستويات الآتية :ـ

* ١ — يرجو التكرم بالرجوع إلى المذكرة إلى تقدم بها الاستاذ حسن زكى رئيس مجلس إدارة المؤسسة المصرية العامة للائتمان الزراعى والتعاونى إلى المجلس الأعلى للتعاون الزراعى والتى تتعلق بالنظام الأمثل لمراجعة حسابات الجمعيات التعاونية .

(أ) جهاز المحاسبين :

يختص كل محاسب بمراجعة حسابات خمس جمعيات (أم) وتسند إليه العمليات الآتية : ـ

١ — مراجعة العمليات الائتمانية للتأكد من اعتماد السلف طبقاً للتعليمات الموضوعة .

٢ — مراجعة حسابات الأعضاء على مستندات القيد والسداد .

٣ — مراجعة المصاريف والتأكد من اعتماد مجلس الإدارة لها .

٤ — مراجعة تكاليف الائتمان وغرامة التأخير المضافة على الأعضاء .

٥ — مراجعة القيود الحسابية بالدفاتر الحاسبية على المستندات .

٦ — جرد الخزينة عند كل زيارة للتأكد من مطابقة الرصيد الفعلى على الرصيد الدفترى .

٧ — جرد البضائع بالمخزن مرة كل شهر للتأكد من مطابقة الفعلى على الرصيد الدفترى .

٨ — مطابقة الموازين الشهرية لحسابات الجمعية على مثيلتها بالبنوك .

٩ — يقدم تقريراً شهرياً يتضمن ملاحظاته .

(ب) جهاز المراجعين :

يختص كل مراجع بمراجعة حسابات جمعيات مركز إدارى بحيث لا يزيد اختصاصه عن عشرين جمعية (أم) بحيث يقوم بالمرور على كل جمعية مرة كل شهر وتسند إليه العمليات الآتية : ـ

١ — متابعة المحاسبين والتأكد من قيامهم بمسئولياتهم .

٢ — دراسة تقارير المحاسبين ومعالجة الملاحظات التى ترد بها .

٣ — تقديم شهرى عما اتخذه من اجراءات بشأن تقارير المحاسبين ويضمنه أيضاً إجراءات ملاحظاته عن سير العمل بالجمعيات المسندة إليه .

(جـ) جهاز التفتيش :

يختص كل مفتش بجمعيات كل محافظة وتسند إليه العمليات الآتية : ـ

١ — الإشراف العام على أجهزة المراجعة بالمحافظة عن طريق التفتيش الدورى المستمر .

٢ — دراسة أوجه النقص التى تتضمنها التقارير التى يعدها المراجعون شهرياً ومتابعة استيفاء ما بها من ملاحظات .

٣ — يقدم تقرير شهرى للمركز الرئيسى متضمناً ملاحظاته عن سير العمل بالمحافظات وما تكشفت عنه عملية المراجعه من ملاحظات .

٤ — اقتراح التعليمات الواجب إصدارها لحسن سير العمل وانتظام العمليات الحسابية بالجمعيات .

(د) ادارة مركزية للمراجعة :

من اختصاصها إصدار التعليمات اللازمة وتلقى تقارير المفتشين وفحصها ومتابعة استكمال أوجه النقص والاتصال بالهيئات المسئولة عن الإشراف على الجمعيات .

كما تختص هذه الإدارة بوضع التقرير السنوى عن تقييم الجمعيات التعاونية على مستوى الجمهورية .

أما المراجعة الخارجية واعتماد الميزانيات وحساب الأرباح والخسائر فكما أشرنا يجب أن تتم من حيث المبدأ بواسطة هيئة مستقلة هى المؤسسة التعاونية الزراعية العامة المشرفة بطبيعتها على الجمعيات ، كما أنها من الناحية الفنية أقدر على القيام بهذه المهمة .

ولا شك أن التنظيم الموضوع للضبط الداخلى والمنوه عنه يخفف العبء على أجهزة المراجعة الخارجية بحيث يمكن تأدية هذه المهمة بأقل عدد ممكن من المفتشين والمتابعين .

غير أننا نحب أن نوضح أن التعاون وأن كان قد نشأ وسيظل نظاما شعبياً يعتمد على جهود الأفراد ، إلا أنه فى ظل اقتصاد موجه ، فإن التعاون ينبغى أن يقوم على قاعدة التوجيه من أجهزة الدولة بشرط أن تتفتح المعالم تماما بين ما هو توجيه واشراف فتمارسه الدولة ، وما هو إدارة فيمارسه الأفراد . وفى الوقت الذى يختلط فيه الأمر بين الرقابة والتنفيذ ، فإن الحركة التعاونية عندئذ تكون قد خرجت عن مفهومها وتعثرت فى أداء رسالتها ، وفقدت مقوماتها ، كنظام اقتصادى وإجتماعى له مبادئه وقواعده وأساليبه المتعارف عليها .

ونحن نعتقد أنه ينبغى إنشاء الجهاز المركزى للمراجعة ، وهذا الجهاز ينبغى أن يكون متخصصا تتوافر له عناصر الكفاية والحيدة ولا يكون تابعاً ولا متصلا بأى من أجهزة الرقابة أو أجهزة الخدمات ،

كما ينبغى العمل على إيجاد المدير التعاونى الذى يستطيع أن يتولى الأشراف على الوظائف المختلفة بالإضافة إلى أنظمة الضبط الداخلى فى الجمعيات التعاونية ، فضــــلا عن قيامه فى الوقت نفسه بالإشراف على مهـــام المراجعة المستمرة لسجلات الجمعية والتى ينبغى أن تمسك بصورة من شأنها التيسير على من يهمهم الأمر فى أى وقت وبناء على أخطار سابق الحصول على صورة واضحة لما آلت إليه أموال الجمعية أو الحسابات الشخصية الخاصة بالأعضاء ، وأن يـكون مدير الجمعية ليس قادراً فحسب على فهم هذه السجلات بنفسه ، بل يجب أن يـكون قادراً أيضاً على شرحها بوضوح لأعضاء المجلس الذين تبدو لهم فى بعض الأحيان غامضة أو شبه منفرة .

ونعتقد أن تطبيق ما تقدم سيسير أمر الجمعيات بمـا يقضى على كثير من المشكلات .

المبحث الرابع

الأسلوب العلمى فى حل المشكلات

الأسلوب العلمى فى حل المشكلات

تقدمت العلوم الإدارية فى عصرنا الحديث إلى الدرجة التى جعلت كثيراً من العلماء يصفون مجتمعنا المعاصر بأنه عصر الثورة الإدارية ، وفى نطاق تطبيق العلوم الإدارية، لم يعد الإداريون ينتظرون إلى أن تطرأ أو تواجههم المشكلات ثم بعد ذلك يستفيدون من العلوم والفنون التطبيقية لحل هذه المشكلات .. انما صار الإداريون الآن يتنبأوا بما قد عساه أن يحـــدث ويعملون مقدماً على عدم حدوثه ،أى يضعون الحلول المناسبة لكل المواقف التى قد تطرأ ، وبذلك يجنبون المنشآت بعض الهزات التى قد تؤثر فى حسن أدائها للخدمات التى تؤديها لمستهلكيها .. ومما لا شك فيه أن الاداريون عليهم أن يحددوا أولا المشكلات التى قد تواجههم أو التى يتنبأون بحدوثها ، ويضعون جميع البدائل الممكنة لمعالجة المشكلة ، ثم يحللون النتائج المترتبة عن اختيار كل بديل لمعالجة المشكلة ، ثم يصدرون القرار المناسب .

ويهمنا أن نوضح أنه فى كثير من الحالات تكون المشكلة الحقيقة غير ظاهرة ، ويكتنفها كثير من الغموض والتعقيد ويحتاج تحديدها إلى كثير من الوقت والجهد وإلى جمع كبير من البيانات والحقائق .

وهناك طريقة أخرى فى العلوم الإدارية تستخدمها الإدارة لاتخاذ القرارات وهى طريقة الحالات Case Method ، وتعتبر جامعة هارفارد رائدة جامعات العالم فى استخدام هذه الطريقة فى تدريس الإدارة ، وهى تعتمد على التقارير المكتوبة التى توضح بعض المواقف التى واجهتها المنشآت ، موضحة التطورات

التى أدت إلى إحداث هذه المواقف . على أن يكون واضحا أن هذه التقارير قد كتبت فى وقت حدثت فيه المشكلة ، ومن أجل ذلك فعلى المسئولين الاداريين أن يستكملوا المعلومات التى قد تكون فى حاجة إليها ، لإصدار قرار فى ضـــــوء جميع الظروف والملابسات ، ومن المعروف أنه بعد تحليل جميع المعلومات يصلون إلى نتائج إيجابية وسلبية ، ثم يتخذ القرار بعد القيام بالموازنة الدقيقة .

ويمر تقدير المشكلة بمراحل متعددة نوجزها فيما يلى[1] :

تقدير المشكلة

يمر تقدير المشكلة بمراحل ثلاث ، الأولى منها مرحلة حسية فى المحل الأول . وكل من الثانية والثالثة مرحلة فكرية أو عقلية ، وهذه هى .

المرحلة الأولى : الملاحظة والتجربة .

المرحلة الثانية : وضع الفروض .

المرحلة الثالثة : تحقيق الفروض .

وفيما يلى شرح موجز لما تقدم .

---

(١) نرجو التكرم بالرجوع الى كتاب « التصنيف ومشكلاته » تأليف الاستاذ عيسى عبده إبراهيم الجزء الأول — عام ١٩٦٣/٦٢ ، وقد اقتبسنا منه جميع ما يتعلق بتقدير المشكلة على أسس علمية .

الملاحظة والتجربة :

عرف البعض عملية الملاحظة بأنها المشاهدة الدقيقية لظاهرة ما ، وهـذا التعريف ناقص لأنه يكاد يقف بالملاحظة عند حد تسجيل الصفات والخواص ، وبهذا يتشابه عمل الباحث (وهو انسان عاقل) بعمل الأداة الصماء التي ترصد أو تسجل ، وفي التصوير السينمائي ومسجل الصوت وما إليهما ، أمثلة واضحة للمشاهدة الآلية وأثبات الظاهرات دون وعي أو تقدير . . لذلك يرى بعض آخر ، أن الملاحظة وأن كانت تبدأ بتوجية الحواس إلى طائفة معينة من الظاهرات بقصد مشاهدتها ، إلا أن الباحث الذي يشتغل بالملاحظة ، يوجه في الوقت ذاته قوته العاقلة إلى ما يشاهده لمعرفة خواصه وصفاته ، سواء أ كانت هذه وتلك بارزة تعلن عن وجودها ، أم خفية بحيث لا تدركها الحواس ، وإنما يدركها الفكر .. ثم أنه يربط فيما بين هـذه الظاهرات على أساس ما قد يشاهده من صلات بينها .

ومن هذا التعريف (الأقرب إلى تحديد الملاحظة على نحو يجعلها جديرة باعتبارها مرحلة تمهيدية البحث) يتضح أن الملاحظة ليست مجرد عملية حسية أو أسلوبا ثانويا في التفكير ، وإنما هي بالإضافة إلى كونها (عملا حسيا تفتتح به) تتضمن تدخلا إيجابيا من القوة العاقلة التي تودى إلى تكييف الروابط بين الظاهرات ، على نحو تعجز عنه الحواس . [1]

---

(١) يلاحظ في هذا الخصوص ، أنه أيا كانت المستويات التي ترقى اليها الادوات والالآت ، وأيا كانت الطاقة التي تدفعها ، فانها لايمكن أن تصل الى المستوى الذي يتميز به الجنس البشرى ، وهو قدرته على أمرين : الأول التعليل أوربط الاسباب بالمسببات ، والثاني تقدير الظاهرات تقديرا كليا وتفصيليا reasoning and appreciation

إذن يجب أن تهدف الملاحظة ، لا إلى جمع المشاهدات ورصدها فحسب ، بل يجب أن تقرن بذلك .. الكشف عن حقائق تمكن من الوصول إلى جلاء الغموض الذى يكتنف المشكلة .. هذا ، ويمكن القول بأن تدخل العقل فى مرحلة الملاحظة ، هو عمل لا شعورى ، إذ تتجه القوة العاقلة بمجرد رصد المشاهدات .. إلى التدخل تدخلا كليا لتنسيق العناصر .. التى تبدو فى معظم الحالات وكان بعضها منعزل عن البعض الآخر ، ولو بحسب الظاهر من النظرة العاجلة . وتجدر بنا الإشارة إلى أن الملاحظة نوعان ، فهناك الملاحظة الساذجة أو الفجة ، والملاحظة العلمية .

فالملاحظة الفجة هى المشاهدة السريعة التى يباشرها الفرد فى حياته العادية دون العناية ببحث ما يلاحظه ، لأنه يثير اهتمامه — مثال ذلك : قد يلاحظ الرجل العامى أن النقود تزايدت وأن الأسعار فى ارتفاع ، ثم يقف عند هذا الحد دون أن يكلف نفسه مشقة الربط بين هاتين الظاهرتين أو أعمال الفكرة للبحث وراء الأسباب . فإذا طلبت لهذا الطراز من الخلق أن ينفذ ببصيرته إلى ما يلحظه ضاق صـــدراً ، وظل على سجيته يقفز من ملاحظة إلى أخرى حسبما تملى عليه شئونه الخاصة . ففى يومه هذا ارتفع سعر اللحوم ، وفى غده زاد وزن الرغيف.. وإذا ترقى فى الملاحظة الفجة فقد يلحظ أن التيار الهوائى يعوق من سيره ، ويكلفه مشقة زائدة . . إذا اختار اتجاها مضاداً له . . وبحسبه هذه المشاهدات السريعة ، ثم يلقيها خلفه . . ولعله بأسلوبه هذا ، سعيد على نحو ما يفهم السعادة !

وأما الملاحظة العلمية ، فهى استمرار للملاحظة الساذجة ، مع الترقى فى المستوى المنهجى ، إذ تتدخل القوة العاقلة وتحمل الباحث — وهو بصدد الملاحظة — على

أن ينظر بصبر وأناة ، والنظر هنا لا يكون بالعين وحدها وإنما بالفكر أيضاً .. وذلك يقصد الكشف عن تفاصيل الظاهرات التى تجمعت من المشاهدة .. ويقصد الكشف عما بينها من روابط خفية ، فضلا عن الروابط الظاهرة .

ومع أن التفرقة بين نوعى الملاحظة واضحة ، إلا أنهما يشتركان فى الصدور عن الحس وعن العقل جميعاً .

ففى الملاحظة الساذجة يكون نصيب العقل محدوداً ، ويكون الغرض غامضا وسريع الزوال ، ومن ثم فإن الفرد من عامة الناس يشاهد (وقد يفهم) ثم ينسى .. لأنه لا يثبت على المشهد الواحد ليتأمله ، ولكى يستجرى غوامضه .

وفى الملاحظة العلمية يكون نصيب العقل موفوراً ، على ما بينا .

ثم أن نوعى الملاحظة يشتركان أيضاً فى الغاية .. إذ لكل منهما غرض يستهدفه ، سواء أكان الغرض نظرياً أم عملياً .

ولكن يلاحظ على الغرض أن الملاحظة الفجة أنه يكون ـ عادة ـ غامضاً وغير شعورى . ومن ثم فإنه لا يلبث أن يسرع إلى الزوال ، وأن تحقق لمن يستهدفه . على حين أن الغرض من الملاحظة العلمية واضح ومقصود ، ومن ثم فإنه شعورى . وباجتماع هذه الخصائص للغرض من الملاحظة العلمية ، فإنه جدير بالثبات فى الذهن ، تمهيداً لمرحلة تالية تكمل الغرض الأول الذى حققته الملاحظة. وغنى عن البيان ، أن ما يعنينا فى دراسة المشكلات الإدارية ، هو النوع الثانى فحسب .

التجربة :

واضح مما تقدم أن موقف الباحث من الظاهرات التى يلاحظها هو موقف سلبي ، بمعنى أنه يكتفى بفحص الظاهرة على ما هى عليه من أوضاع واقعية . ولذلك يمكن تشبيه الملاحظ بأنه رجل يصغى للطبيعة أو يصغى للمجتمع ليأخذ عن أيهما وليسجل . وحين تكون ملاحظة علمية فإنه لا يقف – كما قدمنا – عند حد التسجيل ، وإنما يحلل ، ويزن ، ويربط ، ويكشف الخفى من الروابط.

وقد يكون هذا المنهج غير كاف للكشف عن الروابط الخفية بين جزئيات الظاهرة الواحدة ، أو الروابط فيما بين بعض الظاهرات المتكاملة . . ومن ثم فإن الباحث يتدخل إيجابياً ويصطنع الظروف التى تكشف له عن الحقيقة ، أو على الأقل تقربه منها .

ولتركيز الموازنة بين الملاحظة والتجربة ، نقول أن الملاحظة العلمية هى استخدام وسائل البحث ، سواء أكانت يسيرة أم معقدة بقصد دراسة الظاهرات على حالها الواقعية دون التدخل فى شروط وجودها أو فى ظروفها . ونقول أن التجربة هى استخدام وسائل البحث مع تعديل الظروف التى لا تتوافر للظاهرة على طبيعتها .

على أن التجربة بدورها نوعان ، هما :

التجربة المرتجلة : وهى نوع من التدخل فى ظروف الظاهرات الطبيعية أو الاجتماعية ، لا بقصد تحقيق فكرة علمية أو البرهنة على صدق فرض تخيله الباحث ، وإنما لمجرد العلم بآثار التجربة .

وأما التجربة العلمية فهي التدخل المقصود في ظروف الظاهرة وتعديلها واصطناع إضافات لها ، للتحقق من صدق الفروض ، التي يتخيلها الباحث ، أو صدق الفروض التي توحي بها الملاحظة أو التجربة المرتجلة .

وضع الفروض :

لتكملة الصورة التي رسمنا خطوطها لمرحلة الملاحظة والتجربة ، تنبغي الإشارة إلى ماهية الفرض .. فالفرض هو تفسير مؤقت للظاهرة ، أو هو نوع من التكهن يضعه الباحث مستنداً إلى تصوره ، أو يوحى من الملاحظة ومن التجربة الفجة ، بقصد الكشف عن الروابط فيما بين الأسباب والمسببات .

تحقيق الفروض :

إذ ثبتت صحة الفرض مع التكرار الكافي ، فإنه يتحول إلى قانون ، أو حكم يجوز تعميمه .

أما إذا ثبت فساده ، فإنه يترك .. ويستأنف الباحث جهوده من جديد للكشف عن فرض يثبت على التجربة .

ولوضع الفروض ، تأسيساً على ماتوحي به الملاحظة أو التجربة ، أهمية خاصة في المنهج العلمي . لأنه إذا كانت الملاحظة (أو التجربة) تؤدى إلى مجرد تكديس الملاحظات والتجارب دون تدخل العقل بتصوره ، للانتفاع بما تجمع لدى الباحث ، فإن الجهد يكون عميقا ، ولا يرقى إلى مستوى المنهج العلمي .

وليس في وضع الفروض أى تزيد في ممارسة البحث العلمي ، بل على العكس من ذلك ، يراه الباحثون سلوكا فطريا ، جبل عليه الإنسان بطبيعته لأن الفكرة السابقة Idee preconcue (وهي الفرض) تعتبر وثبة يقوم بها العقل ، وهو بصدد البحث عن حقيقة الأشياء .

بحث المشكلة الإدارية أو الصناعية

للبحث العلمى طرق عديدة .. ولكننا سنعرض هنا الطريقة واحدة ، مستفادة من المنهج الاستقرائى مع مراعاة القصد من الدراسة .. وهو يتلخص فى النظر إلى المشكلة الإدارية بأسلوب لا يصطدم بالقواعد العلمية المقررة ، وإلا تعرض الباحث للزلل ، أو لزيادة الجهد فى غير ضرورة . وبيان ذلك .

أولا — يبدأ الباحث بالملاحظة العلمية لجمع الخصائص المميزة للمشكلة ، ولفحصها ، وللربط بين جزئياتها ، وللكشف عن العلاقات التى قد تكون خافية فيما بين الظاهرات الفرعية المكونة للمشكلة على وجه العموم .

ومن الوسائل العملية فى هذه المرحلة .. تصنيف الجزئيات أو العناصر فى مجموعات ، وترتيبها .. ومن ثم يكون استخلاص النتائج الأولية ميسوراً .

ثانياً — ينتقل الباحث إلى التجربة ، أن ثبت له أن تقدير المشكلة لا يكون دقيقاً ، إذا اكتفى بالمشاهدة دون تدخل فى الظروف المحيطة بها . . وهذا واضح على الخصوص فى المشكلات الفنية التى تقع فى مجالات التصنيع ، وقد تلزم التجربة أيضاً فيما عداها ، كالمجالات الخاصة بالأمور الإنسانية .

ثالثاً — يقوم الباحث بوضع الفروض التى يتخيلها أو التى توحى بها الملاحظة والتجربة . . وهذه الفروض هى الأسباب الكافية التى أدت إلى المشكلة . . أن صحت الفروض . . أما إذا ثبت فسادها ، فإنه يعود إلى ما جمعه من نتائج الملاحظة والتجربة ، ليستلهمه فرضاً آخر ، يثبت على البرهنة . حتى يصل إلى تعليل للمشكلة تتوافر الأدلة على صدقة .

رابعاً — وفى ضوء ما انتهى إليه الباحث ، يقترح الحلول . . ثم يوازن فيما بينها ليختار أقربها إلى الصواب فى تقديره الخاص أو أكثرها انطباقا على ظروف المشكلة .

ويبدأ الحل — بدوره — فى صورة فرض يتخيله الباحث ويخضعه للبرهنة حتى تثبت صلاحيته التامة ، أو النسبية .

وفى ختام هذا البحث النظرى ، تجدر الإشارة هنا إلى استناد الإدارة العلمية إلى مناهج البحث المستقرة عند العلماء المتخصصين ، لا يفيد بحكم اللزوم اتباعها بدون تصرف . إذ لسنا فى مجالنا هذا بصدد الكشف عن حقائق علمية مجردة — دائماً — عن الغرض أو الهوى . بل نحن بصدد البحث فى مشكلات إدارية قد تنشأ فى مجالات يكتنفها الغرض ، أو تثقلها اعتبارات واقعية لا فكاك منها ومن مصلحة المشروع أن يدخلها فى حسابه .

حقا أن الإدارى — فى مباشرته لوظيفته — مفروض فيه أن يلتزم الحدود التى رسمها القانون ، وأن يراعى قواعد الأخلاق .

ولكن مصلحة المشروع قد تقضى بغض الطرف عن بعض أحكام القانون دون مجابهة سافرة أو عصيان معلن . ولكن الالتواء ميسور ، وفى الجدل متسع لإهدار الحقوق ، باسم القانون . وأما قواعد الأخلاق ، حتى ما ظفر منها بإجماع العلماء النظريين ، فإنها لا تسلم فى مجالات الادارة من إخضاعها للمصلحة على ما تفرضه الأوضاع الإجتماعية الفاصلة . ولذلك قيل أن دوائر الأعمال لها مجموعة مميزة من قواعد الأخلاق ، يشيرون إليها بقولهم الخلق العملى أن صح التعبير فى اللغة العربية ، وهو بالإنجليزية (business ethies) وسواء أرضى

كل من الـكاتب والقارىء عن هذه الأوضاع ، أم ضاق بها ، فإننا فى بحثنا هذا نقلب النظر فى مجالات الإدارة ، وهى ميادين حافلة بالنشاط من كل نوع. وإذا عرضت بعض هذه الأنواع على معايير الفضيلة فإنها تتوارى حياء . ومع ذلك فهذه هى الإدارة الواقعية . . وأن مجرد إخضاعها للطريقة العلمية لا يغير ما بطبيعتها من خصائص طال مكثها حتى توطنت .

ولزيادة الإيضاح نخرج من الإشارة العامة إلى أمثلة محددة ، فنقول :

١ — قد ترجع المشـكلة الإدارية إلى اختطاف بعض المشروعات المنافسة لأقدر العناصر العاملة فى مشروع معين . وذلك بالإغراء . . كرفع الأجر أو تحسين شروط الإستخدام على وجه العموم .

٢ — وقد ترجع المشـكلة إلى اتخاذ الزملاء من رجال الأعمال ، لأساليب غير شريفة فى منافستهم لسلعة أو لمشروع صناعى ، ومن العسير أن تـكون مقاومتهم بغير هذا النوع من الأساليب .

٣ — وقد يواجه الإدارى مشكلة نشأت عن إنحراف المشروع بأساليبه الصناعية أو بمعاملته لعماله أو لموظفيه على غير مقتضى القانون . . ومع ذلك يلتزم الإدارى بمواجهة الموقف لا بقصد تحقيق العدالة المطلقة ، ولـكن بقصد تجنيب مشروعه آثار الإنحراف أو تخفيف هذه الآثار .

٤ — وقد تتلخص المشـكلة أو الحالة فى العمل على تنظيم احتـكار هجومى يستهدف القضاء على منافس قوى ، يراد عزله أولا وتحطيمه ثانياً .

٥ — وقـــد تتآلف المشـكلة أو الحالة من طائفة من العناصر الجديرة

بالاعتراض على أسس من الخلق المتين ، كأن يسعى المشروع إلى الفوز بمطاء ، أيا كانت الوسائل المؤدية إلى هذا الفوز .

وفيما تقدم من الأمثلة ، نماذج من الخصائص المميزة لمشكلات الإدارة ، نوردها لا بقصد الإشادة بها ، وإنما لمجرد التنبيه إلى أن الإدارة لا تخلو من اعتبارات ينوء بها الضمير ، ومع ذلك نجد من الكتاب فى الإدارة العلمية وتاريخها من يلتمس المعاذير ، على أساس الموازنة بين السيئات فى ناحية ، والنتائج العملية التى حققتها المشروعات فى ناحية أخرى(١) .

بقى أن نضرب عدداً من الأمثلة على كل من المشكلة الإدارية والمشكلة الصناعية ، وإخضاع بعضها لخطوات البحث ، مسترشدين بما تقدم بيانه من شرح نظرى فى هذا الفصل . . وقد رأينا أن أنسب وقت لهذه الأمثلة إنما يكون فى مواقع تالية . اذ المفروض يكون القارىء قد وقف — عندئذ — على قدر من المعرفة يساعده على الاستدلال العلمى ، واقتراح الحلول(٢) .

---

(١) راجع كتاب آرثرلنك عن تاريخ الويات المتحدة من سنة ١٨٩٠ وعنوانه
American Epcoh(by Arthur S. Link. Pub. A.A. Knopt.
وراجع أيضا مؤلفات ثورشتين فبلن ، وعلى الاخص كتابه المسمى ملوك الصناعة ، أو قادة الصناعة .
Captains of Industry by Thorstein veblen

(٢) لذلك أرجأنا نشر عدد من نماذج المشكلات واساليب علاجها إلى ما بعد ظهور الجزء الثانى .

تنبيه :

اعتمدنا فى اعداد بعض مادة هذا الفصل الثالث على عدد من المراجع العربية والاجنبية ، وقد اشرنا لاهمها فى الهوامش ، ولكننا نخص بالذكر كتاب السيد الاستاذ الدكتور محمود قاسم ، وعنوانه (المنطق الحديث ومناهج البحث) إذ اخذنا بما يتفق وموضوع هذا الفصل من آراء أبداها المؤلف . وللراغب فى المزيد من الاطلاع على الكتب العربية أن ينظر فى مؤلفات الدكتور محمود قاسم — وهى عديدة — وفى مؤلفات الدكتور زكى نجيب محمود ، أيضا .

الفصل الرابع

المجتمع والبنيان التعاوني الجديد

مقدمة

تستهدف الثورة فى مصر خلق مجتمع الكفاية فى ظل اشتراكيتنا العربية التى تؤمن بالفرد وقدرته على إعادة تشكيل الحياة ، لذلك قامت بتغييرات جذرية من شأنها تمكين الإنسان الفرد من بلوغ هذه الغاية ، وحملت الشعب بأسره أمانة العمل ، فى اطار من الوحدة الوطنية ، لخلق جيل يتصف بالقدرة والكفاية ويستطيع أن يحقق آمال الشعب فى مجموعة ، ويمكنه من حقه الأصيل فى حياة قائمة على دعائم متينة من الحرية والعدالة وهو حق مستمد من كرامة الحق ذاته ومن قداسته .

ومن أجل تحقيق ذلك رسمت الطريق ، فأعتمد التطبيق الاشتراكى على التعاون فى مجالات كثيرة . اعتمد على التعاون فى مجال الاستهلاك بغرض حماية المستهلكين ، وفى مجال الإنتاج بغرض رفع مستوى صغار المنتجين وزيادة الإنتاج القومى ، وخاصة فى الزراعة وفى الإنتاج الحرفى ، وتأكد المعنى من أن الأسلوب التعاونى يتمشى مع روح اشتراكيتنا لأنه يهذب من النشاط الخاص ويحافظ عليه فالتعاون يقوم على الاحتفاظ بالملكية الخاصة ، كما يسعى فى الوقت نفسه إلى تحقيق عدالة التوزيع وديمقراطية الإدارة .

ولكن . . هل تستطيع التنظيمات التعاونية الشعبية التى تكونت فى ظل أخطاء الماضى ومآسيه أن تحمل أمانة هذه الرسالة وتحقق أهدافها . . ؟ مما لاشك فيه أن الثورة قد ورثت تركة مثقلة بالأعباء فيما يتعلق بالحركة التعاونية ، إذ

أنها كانت موضع استغلال جميع الأحزاب فى مختلف العهود ، فكانت تعقد المؤتمرات التعاونية لا بقصد نشر الوعى التعاونى والثقافة التعاونية ، أو بحث نواحى الضعف فى الحركة التعاونية والعمل على تقويتها ، وإنما لغرض الدعاية للأحزاب القائمة بالحكم ومهاجمة الأحزاب المعارضة ، وإذا صدر تشريع فى عهد وزارة من الوزارات لصالح الحركة ، تهاونت الوزارة التى تأتى بعدها فى تنفيذه وتوانت عن توفير قوة الإشراف اللازمة للتوجيه والرقابة ، وإذ ادعت وزارة من وزارات أنها رعت الحركة وأعانتها ، فقد كان ذلك بإقامة المشاريع المرتجلة التى تغدق فيها أموال الشعب فى تبذير وإسراف معيبين دون توخى أحكام الرقابة أو التأكد من إقراض الأموال للناجح من الجمعيات ، كما أن التطاحن الحزبى هو الذى كان يدفع إلى مقاعد مجالس الإدارة من ليست لديهم القدرة والكفاية على إدارة الجمعيات ، فكانت منطقياً أن تثبت البحوث العلمية أن نسبة عدد الجمعيات الجيدة فى الجمعيات التعاونية للاستهلاك مثلا تعادل ٨٪ [1] فقط من مجموع عدد الجمعيات التى كانت قائمة عام ١٩٥٨ وعددها ٣٥٠ جمعية ، والأغلبية العظمى من الجمعيات الجيدة عبارة عن جمعيات طائفية كالجمعيات الملحقة بالمصانع ، وسر نجاحها يرجع إلى عوامل أخرى غير الأعتماد على النفس . . . أما بقية الجمعيات فقد وقع ضرر كبير على أعضائها . فمثلا هناك كثير من الجمعيات صفيت ولم يحصل أعضاؤها على مليم واحد من قيمة الأسهم التى ساهموا بها فى رأس مال الجمعية . . . وهناك جمعية كبيرة كانت تقع وسط القاهرة ، وكان يخيل للكثيرين من ناحية المظهر أنها ناجحة . . ولكنها صفيت أخيراً ، وكان نصيب السهم الذى قيمته خمسون قرشاً من التصفية مليمان . . من ذلك يتبين

---

(١) راجع مؤلفنا التنظيم التعاونى الناشر مكتبة عين شمس ١٩٦٩

مدى ما أصاب أصحاب المدخرات الصغيرة من أضرار عادت عليهم وعلى الاقتصاد القومى بكثير من الأضرار .

ولأضراب لكم مثلا من تصرفات الدوله التى كانت تقدم على الإغداق والإسراف والإعانات دون الإعداد السابق والقيام بالدراسات والأبحاث اللازمة ، وكان يقصد بها الدعاية الحزبية وإثراء البعض من ورائها تحت ستار الإدعاء بأن فى ذلك مصلحة المواطنين « مشروع مكافحة الغلاء عام ١٩٥٠ » الذى تكفلت الدولة فيه بإعانة الجمعيات بمصاريف طائلة منها المصاريف الإنشائية ، وتحملها خسائر الفروع والمحلات التى أفتتحت خصيصاً للمعاونة فى هذا المشروع ، فضلا عن إعطائها عمولات وضمانها حد أدنى الأرباح . . وبعد كل ذلك سمحت الدولة للجمعيات بالاقتراض بحجة تمويل سلع المكافحة . . وكان من نتيجة ذلك أن كثيراً من الجمعيات حتى الآن لم تسدد ما عليها ، الأمر الذى اقتضى بنك التسليف الزراعى أن يوجه خطابا إلى وكيل وزارة الشئون عام ١٩٥٨ يقوم فيه « **أن كافة الاجراءات التى اتخذها البنك لتحصيل الديون لم توصل الى نتيجة ، ولا ينتظر أن توصل اية اجراءات أخرى الى التحصيل . . الا بمحاسبة المسئولين عن التصرفات الخاصة بهذه المبالغ وخوفا** من سقوط بعض **الحقوق بطريق التقادم** » .

أما فيما يتعلق بالتعاون الزراعى فحتى أبريل سنة ١٩٦٢[(١)] كانت هناك ٣٨٨ جمعية تعاونية ليس لها أى مكان أو مقار للعمل ، ١٥٣١ جمعية تعاونية لها مقار غير صالحة بالمرة لنشاط الجمعية ، ٢١٢٤ جمعية تعاونية لها مقار صالحة نوعا

---

(١) يرجع الى تقرير مدير عام المؤسسة العامة التعاونية الزراعية فى هذا الشأن .

ولا تفى بحاجة الجمعية ، وهذه الحقائق تغنى عن التعليق . . جمعيات تؤسس وتستمر زمنا دون أن يكون لها مقار العمل . . . وجمعيات أخرى يصل عددها إلى أكثر من ألف وخمسمائة تدعى أن لها مقار ، بينما أن مقراتها لا تصلح إطلاقا لمزاولة أى نشاط ، فكيف يمكن أن نتصور أن تنجح هذه الأعداد الكبيرة من الجمعيات فى أداء رسالتها فى الوقت الذى ليس لها مقار . ومقر الجمعية هو الخلية الحية ، والنواة الأساسية للنشاط الاقتصادى والإجتماعى للحركة التعاونية !

يتبين لنا مما سبق مدى الفوضى التى كانت ضاربة أطنابها فى الحركة التعاونية بأسرها ، ووسط شعور الكثيرين بالمرارة وخاصة الطبقات المحدودة الدخل نتيجة لضياع مدخراتها ، وبين مختلف أنواع الصراع الطبقى الذى كان يوجد فى الريف والحضر . حيث التباين الإجتماعى الصارخ فى الثراء الفاحش من جهة ، والفقر المدقع من جهة أخرى . . فى وسط هذا الواقع المادى . . . وما بين تلك الاختلاجات النفسية ، أخذت اشتراكيتنا بفكرة التعاون على أساس البناء لا الهدم ، وعلى أساس التحرر من كل ألوان الصراع الفكرى أو الطبقى . . وكان لزاما عليها وقد أخذت على عاتقها إعادة توزيع الثروة على أسس عادلة ، أن تأخذ على عاتقها خلق الثقة فى التعاون . . ولا أقول إعادة الثقة . . فكان إنشاء المؤسسات العامة التعاونية ضرورة حتمية تقتضيها الظروف التى أوجبت ضرورة قيامها . . وكان لابد من توفير الكفاية ، ونقصد بها تلك الكفايات الفنية والإدارية التى تؤمن بالتعاون ورسالته وأهدافه . وتؤمن بأن التعاون من التنظيمات الشعبية القادرة على خلق القيادات الواعية القادرة على تحريك الجهود الإنسانية وحل مشاكلها .

ومما لا شك فيه أن الأفراد هم قوام أى أمة من الأمم ، وعلى قدر تماسكهم وتآزرهم وتآلفهم وتعاونهم ، يكتب للأمة التى ينتمون إليها التقدم والنجاح . ومن أجل ذلك نرى أن أية حكومة تريد أن تحقق الصالح العام لوطنها تطمئن أولا إلى أنها تستند إلى قاعدة قوية متماسكة مستعدة لبذل أقصى الجهود فى سبيل السير بالإصلاح الاجتماعى والاقتصادى نحو تحقيق أهداف المجتمع .

والسؤال الذى يطرح نفسه فى الآونة الحاضرة هو . . ما هو السبيل إلى خلق هذه القاعدة القوية المتماسكة؟ . . يكاد أن يكون هناك شبه إجماع على أن السبيل إلى ذلك هو الفهم المتبادل الذى يحس به المواطنون ويستشعرون أنهم على دارية تامة بمشاكل المجتمع ، وأنهم أصحاب المصالح الحقيقية فى التطوير وفى التنمية ، وأن أية قرارات تتخذ فى سبيل تحقيق هذه التنمية تستند إلى مشاركتهم الإيجابية فى إصدار هذه القرارات . وبذلك يتأكد للمواطنين أنهم الجانب الأكبر والأهم فى الجهاز الذى يسير أمور الدولة . . وأن الوطن ملك للأغلبية الساحقة من المواطنين ، وأنه بتضامنهم وتعاونهم وسيادة روح الولاء للوطن بينهم يتمكنون من أن يسيروا بالوطن قدما إلى النجاح ، وإذا واجه الوطن بعض المتاعب أو الصعاب عملوا متضامنين فى سبيل تذليل هذه المتاعب وتلك الصعاب ... وليس هناك أفضل من التعاون سبيلا لتحقيق هذه المفاهيم .

ونحب أن نوجه النظر منذ الآن إلى أن توصية المؤتمر[1] القومى العام الأول بالنسبة لإعادة تنظيم البنيان التعاونى بشتى قطاعاته ومختلف مستوياته من

(١) يرجو الرجوع إلى المبحث الثانى من هذا الفصل ، وعنوانه « التعاون والمؤتمر القومى الأول »

القاعدة إلى القمة ، توصية عامة ، بمعنى أنها تشمل البنيان التعاونى بأمره . . زراعياً . . وإنتاجياً . . واستهلاكياً . . وإسكانياً . . وأن المؤتمر القومى العام المعبر عن آمال القاعدة العريضة من المواطنين يستهدف توسيع قاعدة الديمقراطية بمفهومها الحقيقى عن طريق الممارسة ، وهذه الممارسة فى نظر التعاونيين فى العالم أجمع تعتبر فرصة ثمينة ليفهم الأعضاء رسالة جمعيتهم حق الفهم ويعلموا علم اليقين أنهم جزء من الجهاز الذى يسير أمورها ، أو بمعنى أدق أنهم هم الذين يملكون السلطة العليا فيها . وأن الجمعية ملك لهم جميعاً يستطيعون بتضامنهم وتعاونهم وسيادة روح الولاء بينهم أن يسيروا بالجمعية قدما إلى النجاح ، وذلك حتى تحظى الجمعية بثقة الأعضاء . . وتحظى أيضاً بثقة المجتمع الذى تعمل فيه .

ولعل أبرز نشاط يبذل فى الآونة الأخيرة فيما يتعلق بتنفيذ قرارات المؤتمر فى مجال البنيان التعاونى ، يتمثل فى الاستعدادات الواسعة النطاق التى تقوم بها الهيئات الشعبية والتنفيذية المهتمة بالجمعيات الزراعية وجمعيات الإصلاح الزراعى ، فقد أعدت المذكرات العديدة وعقدت أيضاً الاجتماعات العديدة بشأن التعرف على الأسلوب الأمثل الذى يمكن عن طريقه إجراء انتخابات أعضاء مجالس إدارة الجمعيات التعاونية ، وبحيث تسفر هذه الانتخابات عن اختيار أفضل العناصر الصالحة والقادرة على القيادات التعاونية السليمة ، والتى تستطيع أن تحقق آمال الفلاحين .

وأحب أن أوضح منذ الآن . . بأن القدرة على تحقيق هذا الهدف لا يمكن أن تستند إلى ما تتضمنه القوانين واللوائح التعاونية من شروط ومن مواصفات . . بل ينبغى أن تنبع هذه القدرة من الضمير الذاتى للأعضاء المواطنين الذين يتقدمون للانتخابات ، بمعنى أنهم ينبغى أن يسائلوا أنفسهم برقابة من الضمير

الدينى . . هل هم فعلا قادرون على أن يضحوا ببعض مصالحهم بروح من الإيثار لا الأثرة وبروح من التضحية وانكار الذات ؟ . . . هل هم فعلا لديهم من الخبرة ومن المواصفات ما يجعلهم جديرين بأمانة العمل الذى تطلع به مرحلة مجلس الإدارة فى رعاية مصالح الفلاحين ؟ . . هل هم فعلا لديهم الوقت إلى غير ذلك من الصفات التى نعتقد توافرها فى كل من يتقدم للعمل باسم التعاون فى هذه المرحلة الحاسمة من تاريخنا ، والذى يمارس فيها شعبنا بصفة عامة ، وأعضاء التنظيمات بصفة خاصة ، المفهوم الحقيقى للديمقراطية . . الأساس السليم لإرادة التغيير الذى صارت عليه ثورتنا الجديدة من أجل إقامة بنياننا الاجتماعى والسياسى العظيم .

وهناك مهمة أخرى تقع على عاتق الحركة التعاونية الشعبية فى ظل تطورنا الثورى الجديد ، وهى أن العالم الآن يؤمن بالدبلوماسية الشعبية ، فالشعوب الآن تقوم بدور مؤثر وفعال فى الضغط على الحكومات لتصحيح مسارها وفقاً لمقتضيات العدل والسلام ، ومن هنا ، فإن الحركة التعاونية فى ظل تطورنا الجديد عليها أن تتفتح على العالم التعاونى . . تأخذ منه وتعطيه ، ولعل من المناسبات الجديرة باهتمام الحركة التعاونية فى مصر ، أن العالم التعاونى يحتفل منذ عام ١٩٣٣ فى السبت أو الأحد من شهر يوليو كل عام « باليوم التعاونى الدولى » وفى هذا اليوم يجتمع الأعضاء من كل حدب وصوب لتبادل الأفكار ، ويعلنون للعالم أجمع أنه رغما عن الاختلاف فى الجنس أو اللون أو العقيدة ، فإنه يمكنهم الالتقاء على خير آملين فى سلام دولى ومجتمع أفضل .

وقد قررت الهيئات التعاونية فى العالم الاحتفال بيوم التعاون الدولى فى

إحدى اجتماعاتها المنبثقة على الحلف التعاونى الدولى الذى أسس سنة ١٨٩٥ ، ومركزه مدينة لندن فى انجلترا ، وتحدد المادة الأولى من قانون هذا الحلف أهدافه بأنه « يحاول الحلف التعاونى الدولى الاستمرار فى العمل الذى كان يقوم به رواد روتشديل ، وهو أن يسعى مستقلا تمام الاستقلال . وبطرقه الخاصة فى استبدال النظام الحالى القائم على التنافس فى الجهود الفردى الخاص بنظام تعاونى يقام لصالح المجتمع كله ومبنى على مساعدة الفرد لنفسه بنفسه وتبادل هذه المساعدة مع غيره . . كما ورد فى البنود الأخرى أن الحلف يمثل الهيئات التعاونية من كافة الأنواع ، وأن ينشر مبادىء التعاون وطرقه فى أرجاء العالم ، وأن يعزز تقدم الحركة التعاونية وحماية مصالحها وأن يصون العلاقات الودية بين الهيئات الأعضاء فيه ، وأن يقوى العلاقات التجارية بين مختلف أنواع الهيئات التعاونية على مستوى قومى ودولى ، وأن يعمل على تدعيم الأمن الدولى والسلام الدائم .

ومن النقاط الهامة التى نوجه إليها النظر أن هيئة الأمم المتحدة تعترف بالحلف التعاونى الدولى كممثل لمصالح وآمال الأعضاء التعاونيين . وأنه ينطبق بأفكار العائلة التعاونية مجتمعة فى كل ما يختص بشئون العالم والسلام الدولى ، وهو يعبر عنها بصوت موحد أمام السلطات الأهلية والدولية . . ويعمل الحلف مع ٩ منظمات دولية من الدرجة الأولى ــ تابعة للأمم المتحدة ــ فى الميادين الاقتصادية والاجتماعية . وهذا يعنى أن الحلف دائماً توجه إليه الدعوة لإرسال من ينوب عنه فى حضور اجتماعات مختلف اللجان بجانب حضور جلسات هيئة الأمم نفسها .

ونحن هنا فى مصر .. نعتقد أنه قد آن الآوان فعلا لأن نعيد تنظيم الحركة التعاونية فى مجتمعنا على أساس سليم .. وأن تستفيد التنظيمات التعاونية الاتحادية

من المساعدات الكثيرة والمتاحة والتى يقدمها الحلف عن طيب خاطر . هذا بالإضافة إلى إرسال خيرة العناصر الصالحة والقادرة على الحركة إلى اجتماعات هذا الحلف واحتفالاته لكسب الرأى العام إلى صفوفنا . . ويجب أن لا ننسى أن الحركة التعاونية تلقائية قد اتخذت قراراً لصالحنا عام ١٩٥٦ والتعاونيون فى العالم أجمع هم دعامة السلام فى كل أمة .

المبحث الأول

التعاون والاشتراكية

التعاون والاشتراكية

يختلف البعض حول صلة التعـاون بالتطبيق الاشتراكى[1] ، والحق أن الفكر التعاونى كان مقدمه للفكر الاشتراكى ، ثم استطاعا أن يسيرا جنبا إلى جنب فى المجتمعات الاشتراكية ، سواء فى مجالات الإنتاج أو الخدمات أو الاستهلاك ، ولذلك كان طبيعياً أن يشير الميثاق إلى التنظيمات التعاونية باعتبارها وحدات اقتصادية ومنظمات ديمقراطية تلمس أعصاب الجماهير وصولا إلى التعرف على مشكلاتهم وحل هذه المشكلات .

غير أنه يجب أن يكون واضحاً أن التعاون فى المجتمع الاشتراكى غيره فى المجتمع الرأسمالى أى أن التعاون فيما بعد الثورة ليس هو التعاون قبلها .

والتعاون قبل الثورة كان مسخراً لخدمة الاقطاعيين ، ولكنه بعد الثورة وسيلة العمال والفلاحين إلى التحرر من ظلم الإقطاع والرأسمالية .

لقد ورثت الثورة تركة مثقلة بالأعباء فيما يتعلق بالحركة التعاونية التى كانت محلا لاستغلال الأحزاب ، ولكنها بعد الثورة شملتها يد التنظيم . فصدر قانون التعاون سنة ١٩٥٦ ثم يجرى الاعداد لإصدار تشريع تعاونى جديد ينظم الجمعيات التعاونية الزراعية بما يضمن أداء هذه الجمعيات لرسالتها فى ظل التطبيق العربى للاشتراكية على قاعدة من التخطيط باعتبارها الأساس فى تدعيم وقيام الاقتصاد الموجه .

---

(١) هذا البحث هو تصور الجمعية المصرية للدراسات التعاونية لمفهوم الارتباط بين التعاون والاشتراكية على لسان السيد / كمال الدين رفعت رئيس الجمعية .

ولقد تزايدت أهمية التعاون فى التطبيق مع تزايد تجمعات العمال والفلاحين فى الميادين الاقتصادية وميادين الخدمات .

أهمية التعاون :

ففى الإصلاح الزراعى أنشئت فى كل منطقة جمعية تعاونية زراعية ، يعتبر المنتفعون بقانون الإصلاح الزراعى أعضاء فيها بقوة القانون لينظموا شئون أنفسهم ولتكون الجمعية وسيلتهم فى تجميع الاستغلال الزراعى على قواعد سليمة من العلم .

وفى المجال التعاونى الزراعى بوجه عام . . أعلنت الدولة عن مشروع تنظيم الإنتاج الزراعى الذى يجرى العمل به فى تسع محافظات بهدف تعميمه فى فى سائر المحافظات فى سنة ١٩٧٠ .

والتنظيم يقوم أساساً على تجميع جهود الفلاحين فى جمعيات تعاونية ذات وحدات إقتصادية متكافئة ومتكاملة . مساحة كل منها ١٥٠٠ فدان فى المتوسط ، تضم نحو ٤٠٠ حائز بين مالك ومستأجر ، وتخدم فى مجموعها على مستوى الجمهورية أكثر من ٦ ملايين فدان ، يجاوز قيمتها النقدية ٣ آلاف مليون جنيه ، تنظمها أكثر من ٤ آلاف جمعية تعاونية ، تكون فيما بينها حلقات البنيان التعاونى الزراعى الذى يقف على خدمته الاتحاد التعاونى العام .

ولقد كانت جمعيات الإصلاح الزراعى تجربة رائدة فى ميدان التعاون فى الريف . . ومن هذا المنطق يجرى تعميم هذه التجربة الناجحة فى أكثر من ٤ آلاف جمعية تعاونية تخضع لنظام التعاون الموجه والمشرف عليه من الدولة من جميع النواحى الفنية على قاعدة الإدارة العلمية .

تعيين المدربين :

وفى سبيل ذلك يجرى التوسع فى تعيين المديرين بحيث يختص كل مدير بجمعية واحدة ، بدلا من خمس جمعيات .. كما يجرى عليه العمل حالياً .

وقد تطور مفهوم ديمقراطية الإدارة فى ظل التطبيق الاشتراكى بحيث ينشأ لكل جمعية تعاونية إلى جانب مجلس الإدارة المنتخب جهاز تنفيذى متكامل ومدرب أحسن تدريب . . ولا شك أن الدولة مسايرة لما يجرى عليه العمل الآن ستظل تمنح الأولوية فى شغل هذه الوظائف وأخصها وظائف المديرين لخريجى الدراسات التعاونيه . . وذلك لأداء ما اتسع له نشاط الجمعيات التعاونية التى قصر أداء الخدمات الزراعية عليها فى مجالات الأسمدة بما قيمته ٤٤ مليون جنيه ، والاعلاف بما قيمته ٢٠ مليون جنيه ، والمبيدات الحشرية بما قيمته ١٠ ملايين جنيه ، وتسويق الحاصلات الرئيسية بما تجاوز فى سنة ١٩٦٦ — ٢٠٠ مليون جنيه .

وبموجب قانون الزراعة الجديد رقم ٥٣ لسنة ١٩٦٦ تلتزم الجمعيات التعاونية بمسك حساب كل مزارع يمنح بطاقة يبين بها ذلك الحساب حتى يكون فى نهاية كل موسم زراعى على بينة وبصيرة بمقدار ما له ومقدار ما عليه .

وبموجب قانون التعاون تمسك الجمعية لكل عضو حساباً مستقلا للحسابات النقدية والآجلة توصلا لإستخلاص العائد على المعاملات .

وبموجب ذلك القانون يجرى توزيع فائض الجمعيات التعاونية على الأبواب المختلفة بطريقة حسابية منظمة تخضع لمراجعة محاسبين مدربين .

المتخصصين فى التعاون :

وجدير بالذكر أن قانون الإصلاح الزراعى فى تعديله الصادر بالقانون رقم ٥٢ لسنة ١٩٦٦ الذى نظم العلاقة بين ملاك الأرض الزراعية ومستأجريها ، قد منح الجمعيات التعاونية اختصاصات جديدة ووضع على عاتقها مسئوليات كبيرة لن تستطيع الإضطلاع بها ، مالم يكن ضمن أجهزتها الفنية المتخصصون فى الدراسات التعاونية ، كما يكون جهاز المراجعة على نفس المستوى العلمى من الدراسات .

كما منح القانون رقم ٥٤ لسنة ١٩٦٦ الجمعيات التعاونية إختصاص الاشتراك فى لجان الفصل فى المنازعات الزراعية على مستوى القرى والمراكز .. وهذا يقتضى وجهاً جديداً من التنظيم غير مسبوق بفضل ما منحته الجمعيات التعاونية من فرصة مواجهة مشاكل الفلاحين بالحلول الذاتية .

التعاون الإنتاجى :

وفى مجال التعاون الإنتاجى بلغ عدد الجمعيات التعاونية الحرفية سنة ١٩٦٦/٦٥ ـ ٣٢٤ جمعية ، تعمل برأس مال ٢ مليون جنيه ، وتضم ٥٢١٦٥ عضواً ، ورقم نشاطها يزيد على ١٢ مليون جنيه .. والمستهدف أن يحرر التعاون التعاون الإنتاجى أصحاب الورش المنتجة والعاملين معهم الذين ينتشرون فى كل قرية ومدينة والذين تستغلهم فئة من تجار الخامات والسماسرة وتجار التوزيع المستغلين الذين يمارسون حتى اليوم السلوك الاستغلالى ويفكرون بمنطق المكسب الحرام . . المستهدف أن يحررهم التنظيم التعاونى الذى يتجمع فيه

أصحاب الصناعات والحرف البيئية على مستوى أحيائهم وقراهم أو مدنهم من جميع صور السوق السوداء وإستغلال تجار الجملة وتحكم الفئة القليلة فى جماهير العاملين .. هذا فضلا عن أنهم يستطيعون عن طريق مثل هذا التنظيم التعاونى أن يشرفوا على تنفيذ القرارات الاشتراكية العادلة التى تضمن للعاملين حقوقهم وتحرص على زيادة الإنتاج والارتفاع بكفاءته وإقرار العادات الاجتماعية السليمة بين الناس . . وتهدف فى الوقت نفسه إلى إزالة بقايا إستغلال الإنسان للانسان .

وفيما يتعلق بالتعاون الاستهلاكى ، فإن سياستنا الاشتراكية تضع فى اعتبارها وتقديرها المسئوليات التى تقع على عاتق الإدارة من حيث توفير مختلف أنواع السلع والخدمات للمواطنين ، مع مراعاة الأسس الأخلاقية التى تتطلب وضع قواعد سليمة تنظم العلاقة بين التنظيمات التعاونية الاستهلاكية القائمة على أسس شعبية ، وأنها لن تقف إطلاقاً فى طريق أولئك الذين يراعون ربهم وضميرهم فى معاملاتهم مع جمهور المستهلكين ، بل على العكس ستقدم لهم يد العون والمساعدة لتيسر لهم إستمرارهم . . فمما لا شك فيه أنه لا ينبغى أن يوجد بيننا الآن مستغلون .

الميثاق والتعاون :

وإذا كنت قد ضربت بعض الأمثلة فى مجالات النشاط التعاونى هنا فى مصر ، إلا أننى أحب أن أقرر أن نشاط هذه التعاونيات قد امتد إلى نواح كثيرة فى ريف مصر وصحاريها ومدنها وقراها ، وأن مجالات العمل الخلاق أمام التنظيمات التعاونية فى المجتمع الاشتراكى واسعة المدى . . الأمر الذى أفصح عنه الميثاق فى مواضيع عديدة تعبيراً عن إرادة المجتمع وأمله فى توسيع

نطاق هذه التنظيمات التعاونية فى جميع مجالات النشاط الإنسانى ثقافياً أو إجتماعياً أو إقتصادياً ، مستهدفة الثورة من وراء ذلك ضمان مصلحة الفرد ومشاركة هذه التنظيمات التعاونية آثاراً بعيدة المدى . . ليس من الناحية الاقتصادية فحسب ، بل أن آثارها تمتد أيضاً إلى النواحى الاجتماعية والفكرية . . إذ أنه يمكن عن طريقها تحقيق عدالة التوزيع وإزالة كل عوامل السيطرة وسوق الاستغلال . تلك العوامل التى عانى منها المواطنون بصفة عامة ، والفلاحون بصفة خاصة ، أقسى ما تكون المعاناة قبل الثورة وقبل تنظيم البنيان التعاونى ، وأن الخطوات الإيجابية تسير الآن فى الطريق الذى يمكن التنظيمات التعاونية من إحداث التوجيه الفكرى السليم ، وأن تصبح الجمعية التعاونية وسيلة أساسية من وسائل إرشاد الفلاحين ، وجذبهم باستمرار إلى تطبيق سياسة الدولة وتعليماتها وإرشاداتها خاصة أن هذا التوجيه يقترن دائماً بمصالحهم الاقتصادية ، حيث تعتبر الجمعية التعاونية مصدر إحتياجاتهم وزيادة دخولهم وحينما يستقيم البنيان التعاونى وتتكامل مقوماته وتتوافر له إمكانياته المادية والأجهزة الفنية والإدارية فإنه يستطيع أن يحقق التنمية وفق المعدلات التى تخطط لها الدولة وتستهدفها .

الفكر التعاونى :

من ذلك يتضح وجود الربط الكامل بين الفكر التعاونى ، والفكر الاشتراكى . ومن أجل التوثيق بين الفكرين والتنسيق بينهما ، قامت الجمعية المصرية للدراسات التعاونية .

وكان إنشاء المعهد العالى للدراسات التعاونية والإدارية ، وإصدار المجلة المصرية للدراسات التعاونية ، ثمرة من من ثمارها لتحقيق هذه الأهداف .

المبحث الثانى

التعاون والمؤتمر القومى الأول

التعاون والمؤتمر القومى الأول

لعل مما يبشر بمستقبل أكثر نجاحا للحركة التعاونية فى مصر أنها صارت الآن موضع إهتمام الشعب بأسره حكومة وشعباً ، هذا فضلا عن أن أصحاب المصلحة الحقيقية من العمال والفلاحين قد آمنوا بأن الأسلوب التعاونى هو خير أسلوب يمكن عن طريقة أن ينتظموا وأن يجمعوا جهودهم فيه لتحقيق أهدافهم كما وأنهم آمنوا بأن هذا الأسلوب ينبغى أن يسير على الأسلوب التقليدى التى صارت عليه الحركة التعاونية فيما مضى ، وأنه من أجل تحقيق هذا الهدف قاموا هم أنفسهم بالاشتراك مع بعض الخبراء التعاونيين بدراسات ميدانية ونظرية للخروج من كل هذا بفلسفة جديدة وأسلوب جديد يرتفع إلى مستوى التطور الجديد الذى نعيش فيه .

ولعل من الأحداث التاريخية التى نستطيع أن نقرر أنها تعتبر انتقالا وانتفاضة إلى مرحلة جديدة ، ذلك التجمع الكبير المعبر عن إرادة الشعب فى المؤتمر القومى الأول للاتحاد الاشتراكى والذى أعيد فيه البنيان السياسى على أسس شعبية من القاعدة إلى القمة ، نقول أنه نتيجة لإعادة هذا التنظيم انعقد المؤتمر القومى الأول للاتحاد الاشتراكى ، وتفرعت عنه لجان مختلفة كان من بينها لجنة التعاون المنبثقة عن اللجنة الاقتصادية[1] . وقد دارت المناقشات

---

(١) انتخب المؤتمر القومى الأول لجنة فى يوليو ١٩٦٨ أطلق عليها لجنة المائة ، أعدت البحوث والدراسات التى يتناولها المؤتمر ، وقد انتخب الباحث عضوا فى المؤتمر القومى للاتحاد الاشتراكى الذى يمثل السلطة العليا للاتحاد ، كما انتخب عضوا فى لجنة المائة ومقرراً للجنة التعاون المنبثقة عن اللجنة الاقتصادية التى شكلتها لجنه المائة ، وقد تقدم الباحث نيابة عن اللجنة بالتقرير الذى عرض على المؤتمر القومى الأول ووفق عليه .

وقدمت البحوث فى هذه اللجنة على أساس أن الحركة التعاونية ينبغى أن يعاد تنظيمها على أسس جديدة ، ومن أهم هذه الأسس ضرورة إعادة تنظيم البنيان التعاونى على أساس شعبى من القاعدة إلى القمة ، وأنه قد آن الأوان للحركة التعاونية أن تعتمد على نفسها وأن تستشعر شرف الإسهام فى بناء المجتمع ، خاصة وأن التعاون بفلسفته وأسلوبه يعتبر خير دعامة من دعامات الاشتراكية وأنه لا يستهدف فقط تحسين الشئون الاقتصادية والاجتماعية لمجموع أعضائه ، إنما يستهدف هدفا أسمى وأعمق من هذا وهو خلق المواطن الصالح الذى يؤمن بنفسه ويؤمن بوطنه ويؤمن بقدرته على الخلق والابتكار ، وهذه العناصر الأساسية فى مقومات شخصية الفرد الذى يستطيع أن يسهم فى خلق الدولة العصرية ، ومن هنا كان الدور الخطير الذى يمكن أن يقوم به التعاون فى خلق المجتمع الجديد ، خاصة وأن التعاون يعتبر أسلوبا من الأساليب التى ينتظم فيها الجهد الإنسانى فى المجالين الاقتصادى والاجتماعى ، كما وأن التعاون يعمل على إعادة تشكيل المناهج الاقتصادية المتعارف عليها ليصبغها بصبغة جديدة تغلب عليها الإيمان بالفرد والإيمان بالمجتمع وتغليب صالح الجماعة فوق صالح الفرد ووضع كافة امكانيات الفرد وأقصى طاقاته فى خدمة المجموع ، وهذه كلها أسس تتفق وطابع مجتمعنا الاشتراكى ، ومنها يتضح السبب الذى دعى إلى أن يقرر الميثاق فى كثير من مواضعه أهمية التعاون والدور الخلاق الذى يمكن أن يؤديه فى شتى المجالات .

وإذا كان موضع الحديث هو نظرة إلى المستقبل . فإن خير ما نتقدم به الآن هو هذا التقرير الموجز الذى يعبر عن إرادة الشعب ممثلة فى مؤتمره

القومى[1] الأول ، والذى تناولنا فيه التعاون بمختلف قطاعاته ، راجين أن تعمل الأجهزة التنفيذية على تحقيقة وفقاً للروح التى أملت إصـــــدار مثل هذا التقرير .

البنيان التعاونى :

يعتبر التعاون من الأركان الأساسية التى يقوم عليها مجتمعنا الإشتراكى والواقع أن التجارب الإشتراكية لم تكشف بعد ماهو أفضل من التعاون أسلوبا لتحرير الإنتاج الصغير والحرفى من الإستغلال وحمايته من الأنهيار وتوجيه جهوده لعملية التنمية وزيادة الإنتاج .

وقد أفصح الميثاق عن أهمية التعاون فى مواضع عديدة تعبيرا عن إرادة المجتمع وأمله فى توسيع نطاق التنظيمات التعاونية على قاعدة شعبية فى جميع مجالات النشاط الإنسانى ثقافيا وإجتماعيا وإقتصاديا .

وقد آن الأوان لاستكمال البنيان التعاونى وإعطائه دفعة قوية يمكن عن طريقها أن يسهم بدوره المنشود فى المجتمع .

ضرورة تدعيم البنيان التعاونى :

إن دور الدولة فى النهوض بالحركة التعاونية دور هام وأساسى ، وإن كان لاينبغى أن نغفل دور التنظيم السياسى وجمهور المتعاونين فى هذا المجال .

---

(١) انعقد المؤتمر القومى الأول فى ٢٣ يوليو سنة ١٩٦٨

دور الدولة في تنمية الحركة التعاونية :

من الموضوعات الجديرة بالدراسة موضوع إصدار تشريع تعاونى مستقل للتعاون الزراعى وذلك نظراً لأهمية التعاون الزراعى فى مجالات التنمية الزراعية باعتباره يغطى نحو ٨٠ ٪ من التطبيق التعاونى ويخدم نحو ٦٠ ٪ من السكان . أما بالنسبه لسائر التعاونيات فيحسن أن ينظمها تشريع تعاونى موحد يشمل الأصول العامة فقط ، ويترك للحركة التعاونية مهمة تنظيم أمورها ومراجعة خططها وفقا لما تقتضيه المصلحة العامة .

كما ينبغى أن يوضح بصورة قاطعة نطاق الرقابة فيفصل بينها وبين أجهزة التنفيذ وذلك حتى لاتتعثر الحركة التعاونية فى أداء رسالتها وتفقد مقاوماتها كنظام إقتصادى وإجتماعى له مبادئه وأساليبه المتعارف عليها .

وكذلك ينبغى أن تبين الدولة دور التعاون فى الخطة العامة للاقتصاد القومى ، ويجب عدم إغفال إشتراك القواعد فى دراسة وإقرار هذه الخطة .

ولما كان الأصل أن الحركة التعاونية تعتمد على نفسها إعتمادا كاملا إلا فى المرحلة الأولى من نموها وتطورها وهو مايبرر حتى الآن إعانة الدولة للحركة التعاونية بتقرير بعض الأعفاءات الضريبية والمزايا ، فإن من المقترح إعادة النظر فى هذه الإعفاءات والمزايا بحيث تكون أكثر فاعلية وواقعية مما هى الآن .

وفى هذا المجال لاتخفى أهمية اتباع طريق الانتخاب من القاعدة إلى

القمة ، لإعادة تنظيم البنيان التعاونى بشتى قطاعاته ومختلف مستوياته ، أى من الجمعية المحلية إلى الاتحادات النوعية ، والإتحادات الإقليمية إلى الإتحاد العام الذى يعتبر قمة البنيان التعاونى ، كذلك لاتخفى أهمية أن يسير التعليم التعاونى وفق مخطط خاص فى حدود الخطة العامة للدولة ، بحيث يتجاوب معها ويساير أهدافها ويوفر إحتياجاتها ، ويقتضى هذا ضرورة التوسع فى إنشاء المعاهد والكليات التعاونية مع التوسع فى إنشاء مراكز التدريب المركزى على مستوى الجمهورية ، وهو مايقتضى استقلال المركز الثقافى التعاونى بالإسكندرية المقام بأموال التعاونيين .

ومن ناحية أخرى ، ينبغى فى سبيل خلق الثقة فى التعاون أن نوجد جهازاً محايدا على أعلى قدر ممكن من الكفاءة والفهم لرسالة التعاون ، يتولى مهمة الإشراف على أنظمة الضبط الداخلى فى الجمعيات التعاونية ، كما يقوم فى الوقت نفسه بالقيام بمهام المراجعة المستمرة لسجلات الجمعية والتى ينبغى أن تمسك بصورة من شأنها التيسير على من يهمهم الأمر فى أى وقت وبناء على إخطار سابق الحصول على صورة واضحة لما آلت إليه أموال الجمعية .

البنيان التعاونى والإتحاد الإشتراكى :

من الضرورى فى جميع مستويات بنيان الإتحاد التعاونى سواء فى ذلك البنيان الزراعى أو الإنتاجى أو الإستهلاكى أو الإسكانى ، إيجاد علاقة بين التنظيم السياسى الأم وهو الاتحاد الإشتراكى العربى وبين التنظيمات التعاونية ، وبحيث تأخذ بقاعدة وجوب موافقة الاتحاد الإشتراكى على المرشحين واستبعاد من يرى عدم كفاءتهم أو قدرتهم أو ولائهم للتنظيم ، ثم يجرى الانتخاب

بعد ذلك من بين عناصر صالحة ووفق عليها ، ومن المقترح ترك بعض المقاعد لتعيين[١] بعض العناصر النشطة البارزة التي تتوافر فيها شروط العضوية لتسهم بكفاءتها وخبرتها في نشر الوعي السياسي لتأمين الجبهة الداخلية بالتعاون مع الأجهزة الشعبية .

التعاون الزراعي :

يحتل التعاون الزراعي مكانا هاماً في محيط التعاون ويزيدمن ذلك ويدعمه مما يسود الريف من شعور بأهمية هذا القطاع ، ومن هنا فإن الآمال معلقة على استكمال بنيان التعاون الزراعي وتلافي أوجه النقص التي عاقت نجاحه على النمو المنشود ، ذلك أن التعاونيات هي الإدارة المثلى لتحقيق الثورة الإشتراكية في الريف في ظروفنا الحاضرة وهي القادرة على إحداث التغير الإقتصادي والإجتماعي به بهدف رفع مستوى معيشة الفلاح ودعم البناء الإقتصادي .

وثمة مسائل هامة ينبغي الالتفات إليها والعمل على تحقيقها للنهوض بهذا القطاع الحيوي ، وإتاحة الفرصة للقيام بدورة على الوجه المطلوب ، ويمكن إجمال هذه المسائل فيما يأتي :

١ — تحديد دور الجمعيات التعاونية في القرية بوضوح ، ويمكن أن أن يركز هذا الدور في المساهمة في التخطيط للانتاج ، وأن تصبح

(١) لعل من المهم أن نوضح أن موضوع التعيين في مجالس إدارة التعاونيات أثارجدلا ، خاصة وأن هناك رأى مخالف يرى ضرورة أن تكون جميع المقاعد بالانتخاب وأن تطبق ديمقراطية الإدارة قد تطور مفهومه بحيث تشمل الإدارة المهنية القادرة على تنفيذ السياسات وفقاً للتخطيط الشعبي ويتوفر فيها الفهم والولاء للتنظيم السياسي .

الجمعية التعاونية جهاز متابعة وجهازاً لتوزيع الخدمات والسلع الزراعية على الفلاحين ، وأن تكون حلقة فى جهاز التسويق ، وأن نجعل منها جهازاً سياسياً (١) باعتبارها مركزاً هاما فى القرية .

٢ — تبسيط اجراءات التعامل مع الجمعيات التعاونية بما يريح الفلاح ويكسب ثقته ، ذلك أن كثرة وتعدد النماذج والحسابات تحدث أثرا عكسيا على نفسية الفلاح ، وعلاجا لذلك فإنه ينبغى العمل على تطوير نظام الحسابات بالجمعيات وتوفير العدد الكافى لدى كل جمعية ممن يستطيعون امساك الحسابات دون تعقيدات ، كما يجب بالنسبة للعلاقة مع الفلاح وضع نظام محاسبى مبسط جداً وتبسيط اجراءات التعامل معه مما يساعد على خلق نوع من الثقة بين الفلاح والجمعية .

٣ — العمل على وجود الجهاز الوظيفى القادر على النهوض بالمهام الملقاة على عاتق الجمعية وتمكينها من أداء الدور المطلوب منها القيام به ، بحيث يمارس عمله تحت إشراف مجلس الإدارة .

وتجدر الإشارة فى هذا الخصوص إلى أنه لا بد من وضع الضمانات لمنع وصول العناصر الانتهازية والمستغلة والمرتبطة قديما بالإقطاع وابعادها عن محيط العمل بالجمعيات .

---

(١) عندما اثير موضوع الدور الذى يمكن أن تقوم به الجمعيات التعاونية فى خدمة المجتمع اتضح تماما أن فى نجاح الجمعيات التعاونية تدعيم للاقتصاد القومى وبالتالى نجاح للتنظيم السياسى المسئول عن دفع عجلة التقدم فى المجتمع ، وعلى هذا الأساس رأى البعض أن الجمعية التعاونية تعتبر فى هذا المعنى جهازاً سياسيا ، غير أن التعبير السليم فى رأينا هو أن الجمعية التعاونية تعتبر جهازاً معاوناً .

وينبغى ألا يكون للمشرف الزراعى أية صلة بالجهاز الوظيفى بالجمعية ، ويقتصر دوره على القيام بمهام الإرشاد الزراعى. وتطوير الأساليب الزراعية بما يتفق والتطور العلمى وزيادة إنتاجية الأرض وفقاً لتعليمات وزارة الزراعة .

وينبغى ألا نغفل فى هذا الخصوص الإشارة إلى أنه يجب إعادة النظر فى نطاق التسويق التعاونى بما يكفل حل المشكلات التى يجابهها ، وذلك على هدى من المبادى التالية :

— ضرورة حصول المزارع على قيمة محصوله الحقيقية .

— عدم السماح لأية جهة بتحصيل أية مبالغ على أى محصول ما لم تكن مقررة فى نظام التسويق ، على ألا يتحمل الزراع أية أعباء إضافية .

— توفير الاطمئنان اللازم للمزارع على صحة حساباته ودقتها .

— دعم الجهاز الوظيفى للتسويق وأحكام الرقابة عليه .

— أهمية إعداد مراكز التجميع وتزويدها بوسائل التخزين الكافية لحماية المحاصيل ، والإسراع فى عمليات وزن المحاصيل وفرزها والمحاسبة الفورية على أثمانها مع توفير الأعداد الكافية من الفرازين وتنظيم العمليات الحسابية .

— توفير العبوات اللازمة لتعبئة المحاصيل بمراكز الجمعيات التعاونية بمدة كافية قبل جمع المحصول أو حصاده .

— تطوير أجهزة بنك التسليف ، والنظر فى معاونته بمعرفته البنوك الأخرى لمواجهة الأعباء الكبيرة الملقاة عليه .

— العناية برصف الطرق وإنشاء طرق حديثة لتسهيل عمليات نقل المحاصيل وخاصة فى الظروف الراهنة .

— تنسيق التعاون بين أجهزة التصدير وقطاع الزراعة عن طريق التعاقد على المحاصيل التصديرية مقدماً وفى الأوقات المناسبة وبالأسعار المجزية التى تشجع الزراع على إنتاجها مع التزام الشركات المصدرة باستلام المحاصيل ما دامت مطابقة للمواصفات والاهتمام بإنشاء الثلاجات والمخازن الصالحة لتخزين الفائض .

التعاون الإنتاجى :

الواقع أن لقطاع التعاون الإنتاجى أهمية كبيرة فى مجتمعنا ، وفى تدعيمه تدعيما للاشتراكية ، وذلك بتأكيد وجود القطاع الخاص غير المستغل ، وفى نفس الوقت وضعه فى إطار اشتراكى يمنع احتمالات الاستغلال ويزيد من كفاية الإنتاج ويخلق قاعدة هادفة لعدالة توزيعه ، ويكون مدرسة للتدريب الفنى للعاملين فيه ، هذا فضلا عن ملاءمة هذا الإطار لتوليد مدخرات هامة من أبعد ما يميزها أنها لصالح العاملين فى القطاع فضلا عن مساهمتها فى تنمية الإقتصاد القومى دون استغلال .

وأنه لما يوضح أهمية التعاون الإنتاجى أن القطاع الخاص للجمعيات التعاونية الإنتاجية التى ترعى الصناعات الصغيرة وصغار الصناع والحرفيين ما لا يقل عن ٣٠٠ ألف حرفى وصانع لا يدخل عدد كبير منهم فى نطاق الاحصائيات وذلك لأن عدداً كبيراً منهم يعمل فى جماعات أو منشآت يقل

عـدد العاملين بها عن عشرة أفراد . . هذا بالإضافة إلى أنه يوجد فى مجتمعنا ما يقدر بـ ٢ مليون حرفى وصانع صغــــير غير منضمين حتى الآن فى أى تنظيمات تعاونية .

التخصص :

ومن الإتجاهات المحمودة أن تعمـل الدولة على تشجيع تأسيس الجمعيات التعاونية للانتـاج ، والعمل على تنمية الصناعات الصغيرة . وفى هذا المجال يقترح إقامة هذه التعاونيات على أسـاس من التخصص مع أعمال الحوافز فى هذا المجال .

مجالس فنية :

ومن ناحية أخرى ، يقترح تـكوين مجالس فنية للتعاونيات الاتحادية الإنتاجية يكون من شأنها العمل على تطوير التعاونيات الإنتاجية وتعزيز مراكزها المالية وفقاً للأساليب العلمية والتعاونية السليمة . كما يمـكن الاستفادة بالخبرات المتاحة لدى المؤسسة العامة التعاونية الإنتاجية فى هذه المجالس ، وأنه ينبغى تحويل المؤسسة العامة التعاونية الإنتاجية إلى هيئة عامة للصناعات الصغيرة تكون مهمتها تطبيق أفضل الأساليب الفنية لتطوير الصناعات الصغيرة وفقا لإحتياجات البيئة ، كما يمكن اعتبارها مستشاراً فنيا للبنيان التعاونى الإنتاجى على اختلاف مستوياته.

الإسكان التعاونى

إن الاسكان صورة من صور الاستثمار ، والقدر الذى يخصص له يتوقف على مواردنا ، ولهذا فإن كل زيادة فى الاسكان تتوقف على مدى نجاح الجهود المبذولة فى زيادة الفائض المتـاح للاستثمار عن طريق زيادة الإنتـاج والارتفاع

بمستوى الانتاجية فى الفروع الأخرى . وذلك أن أية زيادة لا تتهيأ بفضل زيادة المتاح للاستثمار إنما تكون على حساب الاستثمارات فى الفروع الأخرى . ومن هنا يجب أن يكون واضحاً لجماهيرنا أن فرصتها فى الحصول على مزيد من المساكن إنما تتوقف أساساً على جهدها الكلى فى تنمية الإنتاج وخصوصاً الصناعى والزراعى منه . ولا شك أن للتعاون دوراً كبيراً يستطيع أن يؤديه فى مجال الاسكان ، وإن كان ينبغى أن يراعى بالنسبة لجمعيات بناء المساكن كما يلى .

١ — الحد من الاعفاءات والمزايا التى تمنح للجمعيات التعاونية لبناء المساكن بقصد التمليك بالنسبة للاسكان فوق المتوسط لما يستنفذه من أراضى البناء ، واعتمادات التمويل وذلك بسبب قدرة هذا النوع من الملاك على الحصول على الأرض والمال بوسائلهم الخاصة .

٢ — تشجيع الجمعيات التى تعمل فى مجال الاسكان المتوسط والعادى فى الحدود المقررة بالخطط الاقتصادية .

ومن ناحية أخرى ينبغى أن يولى الاسكان فى الريف مكانا أساسياً من الاعتبار حيث يوجد فى مصر ما يزيد على ٤٠٠٠ قرية لا تكفل مبانيها لسكانها الحد الأوفى من الظروف الصحية والاجتماعية الملائمة ويمكن لقاعدة الحلول الذاتية أن تسهم فى حل مشكلة الاسكان بالريف بالإضافة إلى تخصيص نسبة معقولة من اعتمادات الشئون الاجتماعية للاسهام فى حل هذه المشكلة .

التعاون الاستهلاكى :

إن تمكين الحركة التعاونية الاستهلاكية الشعبية من تحقيق أهدافها يقتضى إنشاء جمعيات تعاونية محلية على مستوى المدن . وجمعيات طائفية فى

الوحـــدات الجماهيرية ، وجمعيات تعاونية مركزية فى كل محافظة تتألف من الوحدات المحلية وجمعية تعاونية عامة على مستوى الجمهورية ، واتحاد تعاونى استهلاكى على مستوى الجمهورية ، فضـــلا عن العناية بالتعاون الاستهلاكى فى الريف ، وذلك عن طريق إنشـاء فروع للجمعيات المنشـأة فى عواصم المراكز يتم توفير احتياجاتها من السلع الاستهلاكية مصـادر الأصلية عن طريق الجمعيات التابعة لها وتدار طبقاً للأصول العلمية وتستقل عن القطاع التعاونى الزراعى .

أما بخصوص المجمعات الاستهلاكية القائمة الآن فقد يحسن النظر فى القيام ببعض الجهود لإشراك المواطنين فى الإشراف على هـــذه المجمعات على أن يفسح المجال للمرأة فى مجالس إدارة الجمعيات التعاونية ، وفى القيـام بمهام البيع فيها .

وأخيراً لما كان التعاون غير جائز بين الوسطاء ، ولمـا كان صغار التجار فى حاجة إلى وسائل مشروعة ومنظمة للحصول على احتياجاتهم من السلع الاستهلاكية بأسعار مقبولة يمـكن وصولها إلى المستهلـكين بأسعـار مناسبة فقـــد صار واجبا تجميع جهود هؤلاء التجار فى مكاتب للاتفاقات التعاونية تـكون مهمتها دراسة الأسواق واحتياجات المستهلـكين ومصادر إنتاج السلع والتعاقد بسعر الجملة لحساب المشتركين فى هذه المـكاتب وتوفير الضمانات اللازمة للحصول على السلع بوسائل ائتمان تضامنية لانقاص سعر الفائدة وبالتالى التأثير فى الأسعار بالخفض لصالح المستهلك .

المبحث الثالث

دعائم التعاون الأساسية

دعائم التعاون الأساسية

الإدارة — العمل — الأجر

نعتمد فى ظل تطورنا الثورى على الحلول الاشتراكية فى سبيل إقامة مجتمعنا الجديد الذى يستند إلى منطق الكفاية والعدل ، الأمر الذى تطلب ضرورة وضع تخطيط شامل لعملية الإنتاج ، والعمل من أجل زيادة قاعدة الثروة الوطنية وعدم تركها لعفوية رأس المال الخاص المستغل ونزعاته الجامحة ، وضرورة خلق قطاع عام قوى وقادر يقود التقدم فى جميع المجالات ويتحمل المسئولية الرئيسية فى خطة التنمية . ومن أجل تحقيق هـذا الهدف أنشأنا هنا فى الجمهورية العربية المتحدة المؤسسات العامة ، باعتبارها الشكل التنظيمى الأساسى الذى تعتمد عليه الدولة فى الإشراف على تنفيذ برامج الخطة وتحقيق أهدافها بالمعدلات المستهدفة وفى المواعيد المقررة ، الأمر الذى يتطلب ضرورة أدارتها بأعلى قدر ممكن من من الكفاءه وأحكام الرقابة على إدائها .

ومن الأمور التى ينبغى أن تكون واضحة فى الأذهان أن طبيعة الإدارة تكاد تكون واحدة فى مختلف المشروعات التى تقام فى ظل مختلف النظم ، فالإدارة فى جوهرها واحده أما الذى يختلف فهو نوع النشاط الذى تنصب عليه عملية الإدارة . ونظراً لأن المرحلة القادمة من تاريخ أمتنا تحتاج إلى دفعة قوية لتحقيق أكبر قدر من الإنتاج ، من أجل ذلك عقدت مؤتمرات للإنتاج ومؤتمرات للادارة لتكون بداية الإنطلاق لمرحلة جديده . . مرحلة ثورية فى الإنتاج وحسن الإدارة ، تستهدف زيادة وكفاية الإنتاج على أسس من العلم والبحث والدراسة ، فالعلم كما ورد بالميثاق هو السلاح الحقيقى للادارة الثورية ،

وكما ورد أيضاً بالميثاق ، فإن المشاكل الاقتصادية والإجتماعية الكبرى الذى يتصدى شعبنا اليوم لمواجهتها لا بد لها من حلول علمية ، ومن أجل ذلك طالب الميثاق مراكز البحث العلمى فى هذه المرحلة من النضال أن تطور نفسها بحيث يكون العلم للمجتمع ، كما وأن القيادة السياسية طالبت جميع المستويات أن ترتفع إلى مستوى المسئولية فى تحمل أعباء العمل الوطنى فى قطاع الإنتاج خلال المرحلة القادمة ، وتبذل من فكرها ومن طاقتها ومن اخلاصها ومن أعصابها ما يمكن من تحقيق أهدافها الاقتصادية فى المرحلة القادمة .

وكان موضوع الإدارة فى مقدمة الموضوعات التى ألقى عليها الرئيس أضواء كاشفة ومركزة بقصد بيان أهميتها وتوضيح مفهومها وتحديد أبعادها ، بقوله :

« اذا كان الانتاج أداة تحقيق أهداف الاشتراكية ، فان الادارة هى أداة تحقيق أهداف الانتاج ، والادارة علم له قواعده وله أصوله ، وهو فى تطوره يتبع منهجا علميا ولا يتطور بالمصادفات او بالشعارات أو بالنوايا الحسنة وحدها . ولقد اصبحت الثورة الادارية من أبرز سمات عصر التقدم الذى نعيشه » .

ولقد تبلورت فى خطاب الرئيس وفى المناقشات التى أثيرت بعض مقومات القيادة الإدارية والصفات التى ينبغى توافرها فيمن يضعهم الشعب فى المواقع القيادية بالنظر إلى المسئولية الشاقة المنوط بهم والثقة الغالية المودعة بين أيديهم والآمال الكبار المعلقة عليهم . فالقادة الإداريون — كما أشار إلى ذلك الرئيس — يمثلون قوة ضاربة فى مقدمة طاقات الإنتاج الوطنى ، قوة قادرة على الفعل وعلى التحقيق ، وقوة طليعية عليها الأمل وفيها الرجاء ، لأن هذا البلد يعتز أكثر ما يعتز بثروته البشرية ، ويعتمد أصلا وأساساً على قدرة العمل الإنسانى ، ويعتبر أن قيمة أية موارد طبيعية تأتيه هو أنها فى يده تختلف بالعمل عنها فى يد غيره .

تعتبر تنمية الكفايات الإدارية ضرورة لازمة لمجتمعنا الاشتراكى والحاجة إلى ضرورة التنمية تتضاعف يوماً بعد يوم ، وخاصة فى ظل مجتمع دولى تسوده الحرب الباردة . . والمعروف أن هذه الحرب ، تضع عبئاً ثقيلا على الاقتصاد القومى . . الأمر الذى يجعل من تنمية هذا الاقتصاد الوسيلة الوحيدة لمقابلة مثل هذه الأعباء وجعل مواجهة الحرب الباردة أمراً محتملا ، « وهذه التنمية تحتاج إلى قدرات يمكن عن طريقها تلبية الاحتياجات العسكرية ، وفى نفس الوقت القيام بمقتضيات التنمية فى أوقات السلام[1] » .

ومما لاشك فيه أن القيام بمقتضيات التنمية يواجه كثيرا من المشكلات التى تتطلب بذل الجهود لحلها ، والأغلبية العظمى من هذه المشكلات ترجع إلى مصاعب إدارية ، ويكاد ينعقد إجماع علماء التنظيم والإدارة على أن حل المشاكل الإدارية يتطلب الإعتماد على العلم والوسائل الفنية كأدوات يمكن استخدامها لإيجاد الحلول العملية التى تجد قبولا لدى الإدارة[2] .

---

١ نرجو الرجوع إلى :

The Practice of Management, by Peter F. Drucker, Harper and Co., Publishers, New York, 1954, p. 5.

(٢) نرجو الرجوع إلى :

The Management of Improvement, by Robert N. Lehrer Reinhold Publishing Corporation, 1965, p. 12.

كذلك نرجو الرجوع إلى المراجع الاتية :

1 — Management in Action, by Appley Lawrence A., American Management Association, New York, 1959.

2 — The Classics in Management, American management Accociation, New York, 1960.

3 — The managment, Engineering and Scientific Function The Journal of Industrial Engineering, march-Apr 1 1960, pp. 11-1240.

ونحن فى الجمهورية العربية المتحدة نجتاز مرحلة التكوين ، ونحن فى خلال هذه المرحلة أشد ما نكون حاجة إلى الكفايات الفنية والإدارية التى تتمكن من رسم السياسات ، وتوحيد الصفوف ، وتنسيق الجهود ، وتستطيع أن تخلق بين القوى العاملة روح الفريق ، وتوجهها نحو تحقيق أهداف المشروع ، وبخاصة فى التعاونيات التى تطفل على إدارتها غير المتخصصين .

إن التطبيق العربى للاشتراكية فى مجتمعنا ليس شعارات تعلن أو تقال . . إنما عمل إيجابى يعمل على تحقيق المساواة المطلقة بين الأفراد فى الحقوق والواجبات وفرص الحياة ، حتى يشعر كل بذاتة وكرامته . . . والسياسات الإدارية فى التعاونيات فى ظل التطبيق الاشتراكى العربى تعطى كل فرد فى الجمعية فرصة طليقة تتحرك فيها مواهبه ليعطى للجمعية كل ما يقدر عليه من طاقة الفكر والعمل . . وتتفتح أمامه أبواب الأمل فى الترقى والعيش حياة أفضل . . وكل نظام إدارى فى ظل التطبيق العربى الاشتراكى يعجز عن تطبيق هذا المبدأ . . معنى وروحا . . لا يستحق أن يوجد . . ويكون متخلفا عن التطور الثورى الذى نعيش فيه .

ويتطلب الأمر ضرورة خلق حوافز لدفع القوى العاملة على العمل ، فالثورة جاهدت فى سبيل أحداث تغييرات أساسية ، أكسبت العمال حقوقا ثورية ينبغى أن يكون لها أثر فى مزيد من العمل ، كما يقول الميثاق :

« إن هذه الحقوق الثورية كفلت حداً أدنى للأجور ، واشتراكا إيجابياً فى الإدارة يصاحبه اشتراك حقيقى فى أرباح الإنتاج ، وذلك فى ظروف للعمل تكفل الكرامة للانسان العامل ، وعلى هـــذا فقد أصبح يوم العمل هو سبع ساعات » .

العمل أساس تقدم الشعوب :

أحب أن أوضح أنه لا يمكن أن يكون هناك تقدم دون تعب ودون عمل .. فالعمل هو شريعة الله نحو تحقيق الأهـــداف ، أياً كانت هذه الأهداف . . عسكرية . . أم سياسية . . أم اجتماعية . . أم اقتصادية . . وهذه هى القاعدة التى اتجه إليها كثير من الشعوب فى تطورها الاشتراكى نحو إسعاد الجماهير ، ونحو محاربة الرأسمالية بشتى صورها . وحتى نلقى مزيداً من الضوء على هذا الموضوع ، فإن التعاونيات طورت أسلوبها فى العمل بما يجعل القاعدة الأساسية للأجور هى الجهد الذى يبذل فى تحقيق الإنتـاج كما وكيفاً . . إذ أنه نتيجة لدراسات شارك فيها العلماء ، وشارك فيها العمال ، وشاركت فيها الوزارات المسئولة عن العمل وعن الإنتاج ، تم وضع وحدات عمل لمختلف أوجه النشاط يتم دفع الأجر على أساسها . وحتى نوضح مفهوم هذه الوحدات . . نجب أن يعلم القارىء أنه ينبغى أن يكون هناك أساس واضح لأى نوع من أنواع التعامل يتم بين الناس . . فمثلا حينما تذهب لشراء أقمشة ، فأنك تتعامل على أساس المتر ، وإذا أردت أن تشترى فاكهة ، فإنه يتم التعامل على أساس الوزن وهو الكيلو مثلا . . وهكذا مثل هذه الوحدات التى يتم التعامل على أساسها تطمئن كلا من الشارى والبائع . . وبمثل هذا المفهوم استطاعت المجتمعات الاشتراكية أن توجد أساساً للتعامل فيما يتعلق بإعطاء الأجور . . وعلى هـذا الأساس ، فإن وحدات العمل التى يتم دفع الأجر على أساسها تعـكس بدقة القدر من الجهد المبذول ، والقدر من الإنتاج الذى يتم وفقا للجهد المبذول ، وفى سهولة ويسر ، فإن وحدات العمل هذه تعتبر من المؤشرات القابلة للقياس الدقيق المتعارف عليه

تماماً ، مثل الأمتار والكيلو جرامات والأعداد والساعات . . الخ . . ومما لا شك فيه أن تنفيذ مثل هذا الأمر يتطلب معرفة سابقة وتامة بشكل أوجه النشاط الذى ستوضع وحدات القياس من أجلها ، أى أنه ينبغى الالمام الكامل بالعمل المطلوب ، وبطريق الوسائل المستخدمة فى هذا العمل لتحقيق أهدافه ، وكذلك بالبيئة التى يوجد فيها مثل هذا النوع من النشاط ، لأنه توجد مناطق تختلف عن الأخرى . فالبعض جبلى . . والبعض الآخر سهلى . . وهناك مناطق أخرى ثلجية . . الخ . . الأمر الذى يتحتم معه أن توضع الظروف البيئية وإمكانيات العمل فيها عند وضع وحدات القياس ، وبعد تمام وضع هذه الوحدات تعلن للعاملين لمناقشتها ، وبعد اقرارها يتم دفع الأجور على أساسها ، وبذلك تكون الدول الاشتراكية قد وضعت الأساس السليم لاعتبار العمل هو أساس تقدم أى انسان ، كما استطاعت أيضاً أن توجد تنافسا بين العاملين لتحقيق أهداف الإنتاج كما ونوعا . . ومن أجل ذلك استطاعت أن تحقق طفرة هائلة فى الإنتاج .

العمل والأجر فى الاسلام :

إن الإسلام الذى جاء لإصلاح الفرد والجماعة ، وإقامة المجتمع السعيد الفاضل قد جعل العمل مبدأ من مبادئه ، وأصلاً من أصوله ، وربط العمل للدنيا بالعمل للآخرة ، فجاء الأثر الإسلامى الحكيم الذى يقول « اعمل لدنياك كأنك تعيش أبداً ، واعمل لآخرتك كأنك تموت غدا » . ويقول القرآن الكريم « فإذا قضيت الصلاة فانتشروا فى الأرض وابتغوا من فضل الله » ويقول أيضاً « هو الذى جعل لكم الأرض ذلولا فامشوا فى مناكبها ، وكلوا من رزقه وإليه النشور » .

وقد أرشد القرآن الكريم إلى أن العمل لا يكون مقبولا ولا مثاباً عليه بالخير ، إلا إذا كان عملا طيباً صالحاً ، ولذلك يقول الله جل جلاله « إنا لا نضيع أجر من أحسن عملا » ، فاشترط أن يكون العمل صالحاً ، ونفهم من هذا التعبير الآلهى أن العمل إذا كان غير صالح ، فإن أجره عند الله يكون ضائعا من صاحبه ، لا يناله ولا يصل إليه .

وكذلك يقول القرآن « ثواب الله خير لمن آمن وعمل صالحا » ، ويقول « من عمل صالحاً فلنفسه ، ومن أساء فعليها وما ربك بظلام للعبيد » .

ولقد حبب الرسول صلى الله عليه وسلم فى العمل ، وفى بذل الجهد والطاقة فيه ، حتى لا يدخر العامل وسعاً فى أداء ما يوكل إليه من عمل على أحسن وجه من وجوه الأداء ، ولذلك جاء فى الحديث الشريف « من أمسى كالاً (أى متعبا) من عمل يده ، أمسى مغفوراً له » .

ولقد شاهد النبي عليه الصلاة والسلام يداً قد تورمت من العمل ، فقال عنها « هذه يد يحبها الله ورسوله » . ويروى أنه شاهد يداً أخرى قد تورمت من أثر اجتهاد صاحبها فى أداء عمله بذمة وشرف وإخلاص واستقامة ، فقال « هذه يد لا تمسها النار » .

والناظر فى تعاليم الدين بتدبر وامعان ، يدرك أنه إذا كان من الواجب على صاحب العمل أن يكون رحيما بمن يعمل له ، وأن يعطيه الأجر المناسب لما بذل من جهد ، وألا يكلفه فوق طاقته ، وألا « يأكل تعبه » كما تقول العامة فى تعبيرها ، فإن من الواجب فى الوقت نفسه على العامل أن يكون أميناً ، وأن يراقب الله تعالى فيما يعمل ، وإذا لم يكن عليه رقباء ولا مشرفون ولا متابعون ،

أو كان هناك من هؤلاء قليل أو كثير ، ثم قصروا فى واجب المتابعة ، أو لم يكونوا قادرين على ملاحظة كل الأشياء ، فإن الواجب على الدوام أن يتذكر العامل أن هناك عيناً ساهرة لا تغفل ولا تنام ، وهى عين الله العليم الخبير ، الذى يصفه القرآن المجيد بقوله « إنه عليم بذات الصدور » .

وهذا هو الدين يحفظ للأجير حقه ، فى غير ظلم ولا هضم ، بل وطالب صاحب العمل بأن يعجل دفع الأجر إلى العامل عقب انتهائه من أداء عمله ، ولا يؤخر هذا الأجر مع إحتياج الأجير إليه ، وقد صور النبى هذا بأجمل تعبير فقال « أعطوا الأجير حقه قبل أن يجف عرقه » ، وهذا كناية عن المبادرة والإسراع بدفع الأجر إلى العامل ، حتى يشعر مباشرة بأن عرقه لم يضع هباء ، وأن تعبه لم يذهب سدى .

ولكن أى عامل ذلك الذى يستحق المبادرة بدفع الأجر كاملا إليه عقب انتهائه من عمله ؟!. إنه العامل المستقيم المجد المخلص ، الذى لا يخدع ولا يسرق ولا يخون ، وإنه العامل الذى يتقى ربه فى عمله ، فلا يدلس ولا يغش ولا يخلف الوعد ، ولا يأخذ شيئا ليس من حقه ، حتى ولو لم تنظره عين صاحب العمل ، لأن كل قليل أو كثير ، يؤخذ بغير حق فهو حرام ، ومصير صاحبه إلى النار وبئس المصير .

إن العامل الذى يستحق هذا التقدير وهذا التكريم فى الإسلام ، هو ذلك العامل الذى يتذكر على الدوام شعار العاملين المخلصين الذى عبر عنه رسول الله صلوات الله وسلامه عليه يقول « إن الله يحب من أحدكم إذا عمل عملا أن يتقنه » . كما يقول الرسول فى حديث شريف آخر « إن الله كتب الإحسان على كل

شيء » وليس معنى الإحسان هنا هو كما يفهم الكثير من عامة الناس أن يتبرع الإنسان بقرش أو قروش لمن يمد يده إليه سائلا متسولا . لاليس هذا هو الإحسان المقصود فى هذا النص الكريم ، وإنما المقصود به هو إجادة الصنع وإتقان العمل ، لكى يبلغ للغاية فى الحسن والقوة ، فيكون صوراً من صور الإحسان فى أداء الواجبات .

والرسول قد هدد العامل الذى يستوفى أجره ، ثم يمد يده بعد ذلك إلى أخذ شيء من أشياء صاحب العمل ، وليس لهذا العامل حق فيه ، فأخبرنا النبي بأن أى إنسان يعمل عملا ويستوفى عليه أجرا ، ثم يأخذ بعد ذلك أى شيء قليلا كان أو كثيراً ، فإن هذا الأخذ يكون خيانة ، والله تعالى لايحب الخائنين.

والقرآن يرشدنا إلى أن العامل الفاضل لابد أن تتوافر فيه صفتان ، الصفة الأولى هى القدرة والمهارة وإجادة العمل ، والصفة الثانية هى الأمانة والوفاء والإخلاص ، ولذلك يقول : « إن خير من استأجرت القوى الأمين » .

واللائق بالعامل ألا يدع جزءاً من واجبة دون أداء مهما كان صغيراً أو كبيراً ، وأحرار العاملين وخيارهم هم من ينالون رضى من يعملون عندهم ، بإتمامهم أعمالهم دون تباطؤ أو إهمال ، وهذا شعيب يعرض على موسى أن يزوجه إحدى ابنتيه على أن يقضى فى مساعدته ثمانى سنوات أو عشر سنوات ، ويوافق سيدنا موسى على ذلك ، وكان يستطيع أن يمكث ثمانى سنوات فقط ، لأن شعيبا ترك له الخيار ، فأوفى له المدة الكبرى ، ومكث معه عشر سنوات .

إن العمل أمانة ، وإن العمل عبادة ، وإن واجب صاحب العمل أن يكون عادلا منصفا ، وإن واجب العامل أن يكون مجتهداً أمينا ، والله ولى العاملين المخلصين .

ينبغي علينا إذن ونحن نؤمن بالعمل ، أن نضع الشخص اللائق في المكان اللائق ، وهذا هو ماطالب به بيان ٣٠ مارس ، وفي ضوئه ينبغي إذن على جميع المسئولين في شتى المستويات أن يسيروا في هديه ، وخاصة فيما يتعلق بالحركة التعاونية التي ظلت الفوضى ضاربة أطنابها فيها فترة طويلة قبل الثورة .. إلى أن بذلت الجهود في سبيل إعادة تنظيمها على أسس علمية.. وبحيث تحقق حركة تعاونية سليمة تستند إلى سواعد أبنائها وأعضائها ، وتستند أيضاً إلى وعيهم وفهمهم الكامل الذي يؤدي إلى تضافر جهودهم ، من أجل تحقيق الصالح المشترك لقاعدة عريضة من أبناء هذا الشعب ، سواء في ذلك العمال أو الفلاحون أو الفئات المحدودة الدخل أو المستهلكين بصفة عامة ، وأن هذا الصالح المشترك يتلاقى تماماً مع صالح الدولة ، إذ أن أهداف الدولة تسير في خطوط متوازية مع كفاح المؤمنين من أبنائها ، من أجل تدعيم الإقتصاد القومي ، ورفع مستوى الرفاهية للمواطنين جميعاً ، بشرط أن يقدم كل منهم أقصى مافي طاقاته وإمكانياته من جهد ، ويحصل من وراء ذلك على عائد عادل يمثل في الأجور العادلة ، ويتمثل في الفائض الذي يتحقق نتيجة لما بذله من جهد ، ومن هنا يكون له كل الحق في أن يكون له نصيب عادل فيه .. ومن هنا فإن هذه الجهود التي تبذل الآن ينبغي أن تستتبعها خطوات وخطوات ، بحيث تسير في خط مستقيم يختصر الطريق إلى تحقيق أمل هذا الكفاح ، والوصول به إلى هدفه وإلى منتهاه .

ولاشك أن هذه الإنتخابات التي تجرى في الجمعيات التعاونية الزراعية والتي يربو عددها على الـ ٤٠٢٠ جمعية ، لتعتبر مناسبة طيبة لنشر الوعي التعاوني ، وتنوير الأعضاء بواجباتهم ، ثم بعد هذا مايترتب على هذه الواجبات من حقوق ، إذ أن الذي ينبغي أن يكون واضحا ومفهوما لدى الناس بصفة عامة

ولدى الفلاحين بصفة خاصة ، أنه ما من حق إلا ويسبقه واجب ، وأننا إذا أردنا لأنفسنا حياة حرة كريمة ، فينبغى أن نعمل بسواعدنا وعقولنا على تحقيقها، فالسماء لاتمطر ذهبا ولافضة ، تما العمل ، والعمل الشاق ، والعمل الذى ينبع من رقابة الضمير ، هو الذى يمكن أن يحقق الأهداف .

واجب المثقفين والمخططين

ولعلنا أيضاً ونحن نتكلم عن الواجبات والحقوق ، لا ننسى أن نقول أن فئة المثقفين وفئة المخططين ، عليها واجب خطير فى هذه المرحلة الحاسمة من تاريخنا وكذلك المرحلة التطورية من كفاح حركتنا التعاونية ، هذا الواجب يتطلب منا أن نساير الثورة الإدارية المعاصرة التى تجتاح العالم الآن ، والتى طبقتها الحركات التعاونية فى الدول المتقدمة ، وكذلك الدول التى سارت قدما نحو النمو واستطاعت عن طريق التطبيق أن تقطع أشواطا طويلة فى أقصر فترة زمنية ممكنة ، ومن مقتضى هذه الثورة الإدارية المعاصرة أن يخلع كل مثقف عن نفسه رداء مهنته ورداء ثقافته حينما يوجد فى المجالس للتخطيط للمستقبل . والذى أعنيه بصراحه ووضوح فى هذا المقام أنه ينبغى أن نخلع عن أنفسنا ثوب التعصب للمهنة ، أو للزمالة فى مرحلة التعليم . . إلى غير ذلك من الأمور قد تشد البعض منا إلى التعصب ، ويترتب على ذلك أن ينادى أحدنا بوضع أشخاص فى تخصصات لا يصلحون لها ، ومن أجل ذلك ، فان كل فرد منا عليه واجب وطنى من شأنه تغليب الصالح العام ووضعه فوق كل اعتبار .. أى أن نظرته ينبغى أن تكون شاملة وكلية ، وإذا كان لنا أن نزيد الأمر وضوحا لمثل ما ، فاننى أضرب مثلا لما تقرره الإدارة العلمية منذ نشأتها من أواخر القرن الماضى وأوائل القرن الحالى ، أنه فى ظل المجتمعات المتخلفة يوجد دائما وأبدا أفراد يتصورون فى أنفسهم القدرة عن

طريق الممارسة على شغل أداء لجميع الوظائف فى المكان الذى يوجدون فيه ، أيا كان هذا المكان ، وأيا كانت أنواع النشاط التى تمارس فيه ، لأن هذا من طبيعة التخلف ، كما وأن الإدارة العلمية أيضاً أوضحت بكثير من التجارب ، كيف أنه يوجد بعض المثقفين الذين قد يتحيزون لنوع ثقافتهم أو يتحيزون لنوع مهنتهم ، وحينئذ يدعون لأنفسهم أنهم قادرون على أداء مختلف الوظائف وأوجه النشاط الذى يمارسونه بينما أن المجتمعات المتقدمة تتجه دائما نحو التخصص ونحو التخصص الدقيق ، ولعل مجتمعنا هنا فى مصر يرى هذا بوضوح فى كثير من الجوانب ، فالذى يتخرج من كلية الطب رغما عن دراسته لأنواع الطب المختلفة فى مرحلة من مراحل دراسته ، إلا أنه عندما يخرج إلى الوجود للمجتمع لكى يمارس مهنته .. تراه يتخصص فى لون من ألوان الطب ، كالجراحة أو العيون أو الحنجرة . . الخ . . وهكذا فى المحاماة .. وهكذا فى كل نوع من من أنواع التعليم .

وإذا كان حديثنا اليوم يتناول التعاون فى ظل مرحلته التطورية التى نعيشها الآن .. فاننى أرجو أن لا يصاب بنكسة أشد وأقصى من أى مرحلة مرت علينا فى تاريخ حياتنا .. إذا وضعنا أى شخص فى غير مكانه اللائق .. وليكن مفهوما أن العالم أجمع يضع المرشد أو المشرف الزراعى مع الفلاح فى الحقل ، لكى يطور أساليبه وفقاً للتطور العلمى الذى تبشر به وتشرف عليه وزارة الزراعة . . بينما الذى يجلس فى مقعد المدير ، هو ذلك الذى تخصص فى العلوم الإدارية والتنظيمية والتسويقية والمالية والحاسبية والتشريعية . . وأن أى خاط فى هذا المفهوم سيؤدى إلى مصير ، سيدفع الفلاحون ثمنه غاليا وفادحا .. ومن أجل هذا

أنشأت الدولة المعـــاهد التعاونية الإدارية والزراعيـــة ، ليعرف كل واجبه وطريقه .. وبذلك تقوى الحركة التعاونية وتشتد بإذن الله . والله الموفق .

فهل يسير المسئولون وفقا لمتطلبات العلم الحديث ، ووفقا لتوجيهات السيد الرئيس الذى أعلن ضرورة وضع الشخص اللائق فى المـكان اللائق . . وقرن هذا بتوجيهاته موضحاً بأننا الآن فى عصر الإدارة ، وأن الإدارة هى أداة تحقيق أهداف الإنتاج ، وأن الإدارة علم له قواعده وأصوله ، وهو فى تطوره يتبع منهجاً علمياً ولا يتطور بالمصادفات أو بالشعارات أو بالنوايا الحسنة وحدها . ولقد أصبحت الثورة الإدارية من أبرز سمات عصر التقدم الذى نعيشه . . هل يسير المسئولون عن الحركة التعاونية وفقا لهذا التوجية ؟ .. سنناقش هذا فيما يلى فى قطاع الزراعة .

إتجاه خاطىء من وزارة الزراعة :

أعلن السيد وزير الزراعة [١] : أن القانون الجديد يعطى السلطة الـكامله لمجلس إدارة الجمعية التعاونية الزراعية بالنسبة لـكافة أنواع الأنشطة بالجمعية ولـكل جمعية مدير يوافق على تعيينه مجلس الإدارة من بين المهندسين الزراعيين أو المشرفين الزراعيين العاملين بالقطاع ، وبعار للجمعية وهو حلقة الاتصالات بين الجمعية التعاونية ووزارة الزراعة .

---

(١) البيان الذى أذاعة السيد وزير الزراعة فى أبريل ١٩٧٠ ، فى مؤتمر زراعى تعاونى ، شهده مديرو الزراعة والتعاون وبنوك التسليف بالمحافظات ، كما شهده وكلاء وزارة الزراعة والاصلاح الزراعى ورؤساء المؤسسات الزراعية وكبار العاملين بالقطاع الزراعى والتعاونى .

وأعلن الوزير أن وزارة الزراعة مسئولة عن مقاومة الآفات الزراعية التى تصيب المحاصيل وخاصة محصول القطن . . ومدير الزراعة بكل محافظة مسئول عن أعمال مقاومة الآفات ولديه كافة السلطات لمباشرة عمله .

وأكد الوزير على ضرورة التعاون المشترك بين مديرى الزراعة والتعاون وبنوك التسليف لتطوير الجمعيات التعاونية على أساس أن نجاح الجمعيات التعاونية يعتبر نجاحا لكافة هذه الأجهزة الزراعية العاملة فى خدمة الفلاح وتنظيماته التعاونية .

وتتضمن القرارات التى أعلنها الوزير تحديد مسئوليات العمل بين الأجهزة الزراعية والتعاونية وأجهزة بنوك التسليف فى مجال خطة العمل بالتعاونيات الزراعية .

ومن أهم القرارات ان ترشح المؤسسة التعاونية الزراعية مديرا عاما للجمعية من بين المهندسين الزراعيين العاملين بمديرية الزراعة بالاتفاق مع مدير الزراعة ويعرض الامر على مجلس ادارة الجمعية للموافقة ، ثم يصدر قرار من الوزير بتعيينه مديرا للجمعية ، وبعد صدور قرار التعيين ومن تاريخ استلام العمل يستحق مرتبا اضافيا وفقا للكادر الذى سيصدره الوزير . ويعتبر المدير مسئولا امام مجلس ادارة الجمعية .

• يعتبر مجلس إدارة الجمعية السلطة الأساسية فى الجمعية فى حدود السياسة العامة التى ترسمها الدولة ، خاصة السياسة الزراعية ، وتعتبر قرارات الوزير والتعليمات الصادرة من مدير الزراعة ومفتشى الزراعة المنفذة لهذه السياسة ، قرارات واجبة التنفيذ بالنسبة لمجالس الإدارة ومدير الجمعية وذلك تطبيقاً للقانون .

وكذلك الحال بالنسبة للتعليمات التى تصدر من رئيس بنك التسليف بالمحافظة ومدير الفرع بالمركز ، لأنها تعتبر تنفيذاً للسياسة العامة للدولة فيما يختص بالاقراض الزراعى .

ومن بين القرارات أن سلطة وزارة الزراعة كاملة **على مديرى الجمعيات التعاونية فيما يختص بالنواحى الزراعية فقط** ، ويعتبر مدير الزراعة بالمحافظة مسئولا عن الإنتاج الزراعى ، ولا تغيير فى هذا الوضع فى ظل النظام التعاونى الجديد .

وخلال فترة الانتقال إلى أن يتم تنفيذ قانون التعاون بالكامل يستمر العمل بالنظام المعمول به حاليا بالجمعيات سواء مع مديريات الزراعة أو مع بنوك التسليف .

وإذا ما قررت أى من الهيئات التعاونية ، سواء أكانت مجالس إدارة الجمعيات أو الجمعيات العمومية للجمعيات قرارات مخالفة للقانون أو النظام الداخلى أو اللائحة التنفيذية لقانون التعاون تبلغ بها المؤسسة التعاونية الزراعية للتحقيق فيها .

وبالنسبة للقرارات المخالفة للسياسةالزراعية وتعليمات وزارة الزراعة بأجهزتها المختلفة أو بنك التسليف ، فيتعين على مدير الجمعية عدم تنفيذ هذه القرارات وإبلاغها لوزارة الزراعة وبنك التسليف والمؤسسة التعاونية الزراعية والجمعيات المشتركة لاتخاذ الإجراءات اللازمة .

الرقابة الشعبية على هذا الاتجاه :

إن هذا القرار ينبغى أن يخضع لرقابة الأجهزة الشعبية خاصة وأن الميثاق يقرر :

إن فترات التغير الكبرى بطبيعتها حافلة بالاخطار التى هى جزء من طبيعة المرحلة ، على أن التأمين الأكبر ضد هـذه الأخطار كلها هو ممارسة الحرية وخصوصاً بواسطة المجالس الشعبية المنتخبة .

أن العمل الوطنى كله ، وعلى جميع مستوياته لا يمكن أن يصل سليما إلى أهدافه إلا بطريق الديمقراطية .

ووسيلة الديمقراطية أن تتوفر الحرية فى مراكز الإنتاج جميعها لكى يتمكن جميع العاملين فيها أن يعطوا كل جهدهم الفنى من أجل كمال العمل ، على أن يتم ذلك بالطبع تحت أحكام تسلسل المسئولية .

كذلك فإن وسيلة الديمقراطية أن تتحقق سلطة المجالس الشعبية على جميع مراكز الإنتاج ، وفوق كل أجهزة الإدارة المركزية والمحلية .

أن ذلك يضمن للشعب باستمرار سلطة تحديد أهداف الإنتاج .

وأن يكون فى الوقت ذاته سلطة الرقابة على تنفيذها .

إن الفقرة السابقة من الميثاق تقدم لمجتمعنا مفهوما جديداً . وتبرز أهمية السلطات الشعبية فى التخطيط والرقابة بدرجة لم يعرفها مجتمعنا من قبل . وأهم ما يشمل ذلك المفهوم الجديد هو إمداد سلطة المجالس الشعبية لتشتمل جميع مراكز الإنتاج . فلم تعد هذه السلطة قاصرة على بعض الأجهزة التى تكون الجهاز التقليدى الحكومى بل يمتد بمفهوم التخطيط والرقابة إلى مجال أوسع من ذلك كثيراً .

والمفهوم الذى يقدمه الميثاق للرقابة الشعبية هو مفهوم يتضمن شيئين رئيسيين فى نفس الوقت ، الرقابة الشعبية من جهة وحرية العاملين فى مراكز الإنتاج فى

أداء عملهم من الناحية الأخرى ، وذلك لكى تكون الرقابة الشعبية حافزاً على الإجادة ومانعة من الانحراف دون أن تكون عائقاً لجهود العاملين من أجل زيادة الإنتاج وتحقيق الأهداف التى رسمها المجتمع .

الأسلوب الأمثل :

إن الأسلوب الأمثل للتعيين فى مختلف الوظائف ، يتطلب ضرورة تحليل الوظائف اللازمة لتحقيق أهداف الجمعيات التعاونية . ثم تسترشد بهذا التحليل فى معرفة الوظائف والأعمال التى تكون فى حاجة إليها ، والجمعيات عند تأسيسها يجب أن تستعين بالكفايات الفنية التى تقوم بالبحوث والدراسات المتعلقة بمثل هذه التحليلات التى تتطلب توافر البيانات اللازمة ، كإسم الوظيفة ، وبيان الواجبات الملقاة على عاتق من يشغلها ، والظروف المحيطة بالعمل ، وطريقة دفع الأجر ، والتدريب اللازم لرفع الكفاية ، ومصادر التعيين مع تحديد الجنس إذا كان ضرورياً ، ودرجة التعليم والصفات الخاصة والإختبارات التى تجرى لمعرفة الصفات الأخرى(١) .

ويحسن أن تقوم هذه البحوث والدراسات بعد توضيح أسباب القيام بهذه البحوث والدراسات للعمال والمشرفين حتى يمكن تحقيق المزايا الآتية(٢) :

---

(١) Personnel management, Walter Dill Scott. Robert C. Clotheier and William R. Spriegel mc Graw-Hill Book Co., Inc. 1954, p. I46-I47.

(٢) Retail Job Analysis and Evaluaiton, New York 1964, pp. 69-75.

ويمكن الرجوع إلى الطرق الأربعة بالصفحات ٦٩ ، ٨٣ ، ١٠١ ، ١٦٨ من الكتاب الآتى

Jop Evaluati on, A Basis for Sound Wage Administration.

١ — تقليل الأخطاء التى تقع فى الوصف والتحليل .

٢ — كسب تعاون العمال والمشرفين .

٣ — سهولة اقناع العمال وقبولهم للنتائج النهائية .

٤ — خلق جو من الثقة والتفاهم المتبادل .

وعلى ضوء تحليل الوظائف والأعمال تتمكن الجمعيات من تقدير مختلف الوظائف وتقسيمها إلى فئات ودرجات ، وتتبع فى ذلك الطرق العملية المناسبة التى يرتضاها المختصون ، ومن أهمها ما يلى :(١)

— طريقة التقدير بمرتبة الوظيفة The Job Ranking Method

— طريقة التقدير حسب ترتيب الوظائف والأعمال ووصفها The Grade Discription Method

— طريقة التقدير بالنقط The Point Method

— طريقة التقدير بالعوامل المقارنة The Factor Comparison Method

والطريقتان الأوليان قد تكونان أيسر فى التطبيق من غيرهما ، إلا أنه يعاب عليهما عامل المقارنة بين مختلف الوظائف .

والطريقتان الأخريان تحتاجان إلى دراسات وبحوث مستفضية لتحديد العوامل المشتركة التى تتخذ أساساً للتقدير ، كما أن اختيارهما لبعض الوظائف

---

(١) Jay L. Otis and Richard H. Leukart, New York, Prentice Hall Inc. 1954, p. 4.

النموذجية فى المنشـأة ، وتحليل هذه الوظائف لتحديد العوامل المشتركة والتقدير على أساسها ، يجعل أسس التقدير تنحصر فى دائرة الأجر المحدد الذى يدفع لهذه الوظائف ، وقد يكون من المحتمل عدم مراعاة العدالة فى تحديد هذا الأجر ، الأمر الذى ينتج عنه عدم رفع الغبن الذى يشعر به شاغلوا هذه الوظائف وبالتالى بقيمة الوظائف .

لذلك أفضل إذا ما استخدمت الجمعية إحدى الطريقتين الآخريين أن تقوم اللجان الفنية بعمل دراسات ومقارنات بين أجور هذه الوظائف النموذجية وأجور مثيلاتها فى الجمعيـات المنافسة ، أخذها فى الاعتبار عوامل كثيرة ، منها قدرة المنشأة المـالية والرقم القياسى لنفقة المعيشة ، ومدى ما تقدمه المنشـأة من خدمات لصالح القوة العاملة وما تحظى به من تأييد وثقة المجتمع الذى تعمل به ثم تسير اللجان بعد ذلك فى إجراءات التقدير طبقا للخطوات التى تتطلبها الطريقة .

وعلى ضوء التحليلات السابقة ، يمكن وضع المواصفات التى تتطلبها كل وظيفة[1] ، وبذلك تستطيع الإدارة معرفة الشروط والصفات والمؤهلات الواجب توافرها فى كل من يتقدم لشغل وظيفة من الوظائف المختلفة ، وبذلك يسهل على الجمعيات اختيار الشخص اللائق ووضعه فى المكان اللائق به .

---

(١) فى الولايات المتحدة غالبا ما يطلق لفظ وظيفة على ما يقوم به الشخص من عمل معين عا فى ذلك متاجر التجزئة .

يرجع إلى Bureau of Business Research, Ohaio State University Columbus Research Monograph. NO. 37, 1965, '' Job Analysis for Retali Stpres'' by : Michel J Juscrius, H. H. Maynard and Carroil L. Shartle, p. 10.

أن الثورة الآن تبذل أقصى الطاقات للتنمية الاقتصادية ، مستهدفة من وراء ذلك وضع سياسة عادلة للأمور ، تستهدف ضمان مستوى لا ئق لمعيشة أصحاب الأجور انفسهم ، وتمكينهم من الحصول على نصيب عادل من الدخل القومى ، ومن أجل ذلك نجد الدراسات تقوم من أجل إيجاد المستوى والهيكل المناسبين للأجور ، والكفيلين فى نفس الوقت بالتعجيل بتحقيق التنمية الاقتصادية .

ومن الأمور التى ينبغى أن نضعها فى الاعتبار منذ الآن ، إن الثورة فى مصر ترسم سياسة الأجور على أساس عدم ترك تحديد الأجور للتفاعل بين عرض العمل والطلب عليه ، ووجوب التدخل لتوجيه الأجور الوجهة التى تحقق أغراضاً اجتماعية واقتصادية .. ومن أجل ذلك تعمد الدولة إلى استنباط القواعد الرشيدة لتحديد الأجور مستوحية فى ذلك مبادىء العدالة الاجتماعية وصالح الاقتصاد القومى عامة ، ومن شأن هذه القواعد أن تحقق توزيعا أفضل للقوى العاملة على كافة الوحدات فى الدولة بما فى ذلك الجمعيات التعاونية ، وهى التى تضمن توجيه تلك القوى نحو فروع النشاط الاقتصادى ذات الأولوية من وجهة نظر الخطة الاقتصادية ، وهى التى تخلق حوافز العمل والإنتاج بحيث تحقق أعلا كفاية إنتاجية للعمل ، ولعل هذا هو السبب فيما توليه دولتنا الاشتراكية فى مؤتمراتها القومية من عناية بالجمعيات التعاونية بإنشاء كليات ومعاهد تعاونية تتمكن من تخريج جيل قوى قادر من الإداريين المؤمنين بفلسفة التعاون وأهدافه ، يتمكن من التصدى لمآخذ التطبيق ، ويقترح الحلول العلمية المناسبة لمعالجتها ، فى ضوء ما تسير عليه الدراسات التعاونية من ربط العلم بخدمة المجتمع تأمينا للحركة التعاونية فى عهدها الجديد من الانتكاس ، ولعل فى توجيهات السيد الرئيس التى أشرنا إليها فى مواضع كثيرة من هذا البحث ، لأقوى حافز ودافع للعلماء أن يسيروا

فى الطريق الصعب للتغلب على المفاهيم التقليدية التى ما زال كثيراً منها سائداً حتى الآن ، وبخاصة عند بعض المواقع التى وقفت بعلمها عند الماضى ، ولم تساير الثورة العلمية والإدارية المعاصرة .

وليكن مفهوما جيداً أننا حينما نتكلم عن دعائم التعاون لم نشر إلى قوانين التعاون،وذلك إيماناً بأن الحركة التعاونية تستند أساساً إلى إيمان الأفراد وقدرتهم وكفائتهم ولا تستند إلى سلطة القوانين . ومن أجل هذا فإن شعار التعاونيون الناجحون فى العالم أجمع هو «أعدوا التعاونيون» أولا كما أننا نوضح أن هناك حركات تعاونية قوية فى العالم فى بعض البلدان التى لا تستند إلى قانون تعاونى إنما تستند إلى عضوية واعية فاهمة لحقوقها عارفة لواجباتها وإلى حركة تعاونية استطاعت أن تخرج القيادات التعاونية فى مختلفات الوظائف داخل الحركة وبذلك أقامت صرحا شامخا وبنيانا صلبا متينا لحركة تعاونية يكتب لها دائماً التقدم والإسهام لا فى رخاء المواطنين التعاونين بل المجتمع بصفة عامة ، بل فى أحيان كثيرة أسهمت هذه الدول فى دعم كثير من الحركات التعاونية التى تتطلع إليها تنشد منها النصيحة والعون المتبادل وهما من أخلاقيات الحركة التعاونية الدولية .. والله الموفق .

محتويات الكتاب

الفصل الأول

التعليم التعاونى

الفصل الثانى

عقبات الفشل أمام التعاونيات

صفحة

الفصل الثالث

بعض مشكلات التطبيق فى التعاون الزراعى

الفصل الرابع

المجتمع والبنيان التعاونى الجديد

رقم الايداع بدار الكتب ٢٩٨٠ لسنة ١٩٧٠

دار الجيل للطباعة ١٤ قصراللؤلؤة ـ الفجالة
تليفون ٩٠٥٢٩٦